

Odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi

Tatjana Kozjek¹, Vladislav Rajkovič², Marko Ferjan²

¹Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, tatjana.kozjek@fu.uni-lj.si

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55 a, 4000 Kranj, Slovenija, vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si, marko.ferjan@fov.uni-mb.si

V prispevku je prikazan odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Bistvo modela je uporaba sodobnih informacijskih metod, s posebnim poudarkom na metodah umetne inteligence v postopkih odločanja, ki omogočajo transparentnost in razlago odločitvenega znanja in odločitve same. V okviru rešitve je opisana realizacija modela s pomočjo programskega sistema DEXi. Model upošteva tako kvantitativna kot kvalitativna merila izbora. S tem je dosežena celovitejša slika o medijih in ciljih, ki jih želimo z odločitvijo doseči. Opredeljeni so temeljni elementi modela, kot so: ciljna javnost; cilji, ki jih želi organizacija doseči z odnosi z javnostmi; sredstva, namenjena odnosom z javnostmi; sporočila, ki jih želimo posredovati javnostim; in drugo. Kriteriji, ki so sestavni del odločitvenega modela, so bili oblikovani na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Kriteriji, ki so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti, se nanašajo na dosegljivost ciljnih javnosti. Glede na to, da ima vsaka organizacija svoje ciljne javnosti, bi bilo potrebno model v tem delu prilagoditi konkretni organizaciji. Pri izgradnji modela smo to upoštevali, zato avtorji prispevka menimo, da je dobljene ugotovitve mogoče posplošiti.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, izbira medija, večparametrsko odločanje, odločitveni model, DEXi

1 Uvod

Odnosi z javnostmi se lahko uporabljajo kot pomoč pri povečanju prepoznavnosti produktov, ljudi, krajev, idej, aktivnosti, organizacij in tudinarodov (Kotler & Armstrong, 2006). Njihovo osnovno ogrodje so komunikacije (Hunt & Gruning, 1995), bistvo pa je v odločanju (Gruban et al., 1997). Odločanje je nekaj vsakdanjega v življenju, vendar pa niso vse odločitve enako pomembne in tudi ne enako zahtevne. Odločanje je v splošnem proces, v katerem je potrebno izmed več variant izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam. Z računalniško podporo lahko bistveno izboljšamo proces odločanja, ker nam nakazuje primerne postopke v procesu odločanja, poveča razumljivost problema in hkrati zviša kakovost odločitve.

V prispevku je na primeru fakultete predstavljen odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi. Model je oblikovan s pomočjo programskega sistema DEXi.

2 Menedžment odnosov z javnostmi

Komunikacijski proces predstavlja enega pomembnejših procesov človekovega sodelovanja in ustvarjanja. Komunicirati pomeni: 1. izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se; 2. biti razumljiv, sprejemljiv (Bajec et al. (SSKJ), 1994). Nidorfer Šiškovičeva (2003) pravi, da je komuniciranje v vsakdanjem družbenem

in gospodarskem življenju izredno pomembno in nepogrešljivo ter da brez komunikacij ne more delovati nobena organizacija, saj imajo velik vpliv na odnose med vsemi, ki v organizaciji strmijo k obvladovanju delovnega procesa in doseganju skupnih ciljev.

Literatura navaja več različnih opredelitev pojma »odnosi z javnostmi«. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini sprejelo naslednjo opredelitev: odnosi z javnostmi so večina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, svetovanju organizacijskim voditeljem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti (Wilcox et al., 1992). Hunt in Gruning (Hunt & Gruning, 1995) pravita, da so odnosi z javnostmi formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo z javnostmi. Kitchen (Kitchen, 1997) za odnose z javnostmi pravi, da so funkcija menedžment; pokrivajo širok razpon dejavnosti in namenov v praksi; so na pogled dvosmerni ali vzajemni; kažejo, da javnost v odnosu do organizacij ni enotna, temveč mnogotera; so dolgoročni in ne kratkoročni. Kotler (Kotler, 2003) pravi, da pomenijo odnosi gradnjo dobrih odnosov organizacije z različnimi javnostmi, z namenom ustvarjanja dobrega ugleda; so gradnja skupne dobre predstave oziroma podobe organizacije; so namenjeni odstranitvi neugodnih govoric o različnih dogodkih.

Za odnose z javnostmi je bistveno, da so vključeni v menedžment organizacije. To pomeni, da morajo biti natančno opredeljeni cilji odnosov z javnostmi; konkretne naloge; skrbno planirane dejavnosti; vzpostavljena taka

organizacijska struktura, ki omogoča doseči cilje; izvajati je potrebno kontrolno funkcijo; vrednotiti rezultate; vsebino, metode ter dinamiko izvajanja po potrebi prilagajati konkretnim okoliščinam (Ferjan & Florjančič, 2000).

Službe, ki na Fakulteti za upravo opravljajo naloge komuniciranja z javnostmi, so: vpisna služba, ki skrbi za vpis študentov; služba, ki skrbi za razvoj fakultete in zbira finančna sredstva; služba za odnose z javnostmi, ki spremlja podobo institucije v javnosti, izdaja publikacije ter skrbi za obveščanje javnosti. Pri opravljanju nalog se praktik odnosov z javnostmi srečuje z različnimi problemi, med katerimi je tudi problem izbire medijev pri izvajanju programa.

3 Odločanje in večparametrsko odločanje

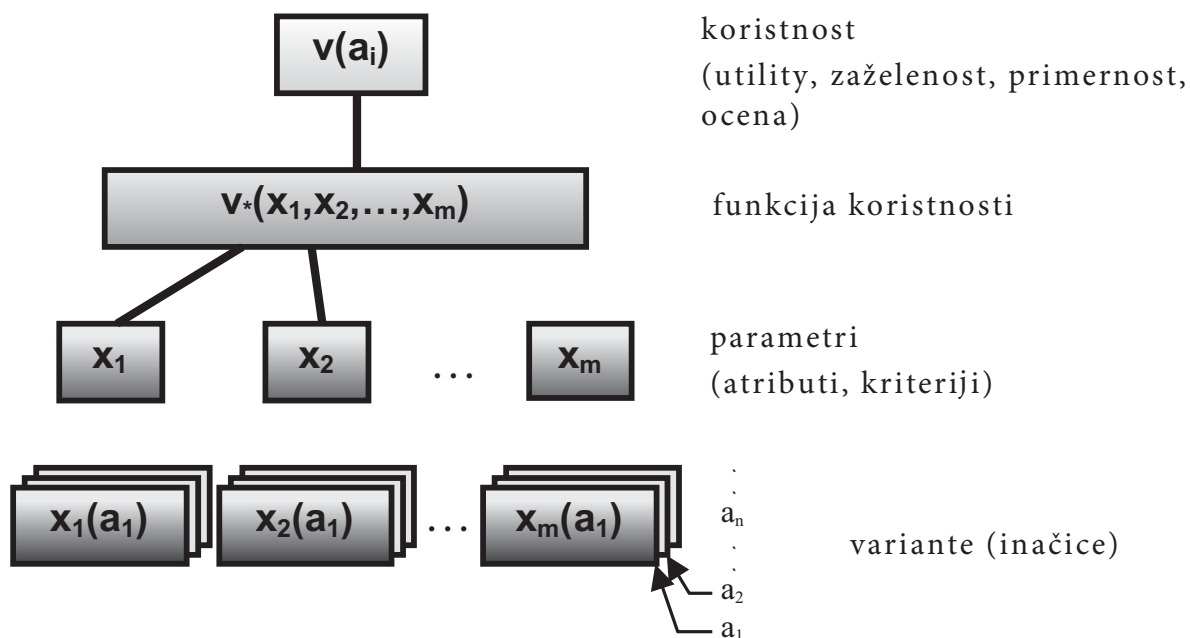
Odločanje je običajno del splošnega reševanja problemov in nastopa kot pomembna mentalna aktivnost na praktično vseh področjih človekovega delovanja (Bohanec & Rajkovič, 1995). Težavnost odločitvenih problemov je zelo raznolika. Sega od enostavnih osebnih odločitev, ki so večinoma rutinske in se jih velikokrat niti ne zavedamo, vse do težkih problemov skupinskega odločanja, na primer pri vodenju, upravljanju in planiranju v podjetjih, kadrovskem odločanju, medicinski diagnostiki in vrsti drugih področij. Najpomembnejši problemi, ki nastopajo pri odločanju o izboru medijev v primeru, ki ga obravnava prispevek, izvirajo iz: velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev; številnih oziroma slabo definiranih ali poznanih variant; zahtevnega prepoznavanja odločitvenega problema in ciljev odločitve.

Poznamo naslednje elemente odločitvenega procesa (Rajkovič et al., 1999): množico variant $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n\}$;

preferenčno relacijo P , ki uredi množico A po zaželenosti, ustreznosti oz. koristnosti; racionalno odločitev, ki pomeni izbiro tiste variante $a \in A$, ki je najbolj zaželena; funkcijo koristnosti $v(a)$, katera izmeri stopnjo zaželenosti variante a tako, da za vsak par a, b iz A velja: $a P b \iff v(a) > v(b)$, $a P b$ pa pomeni, da imamo varianto a rajši kot varianto b .

Večparametrski odločitveni model je v splošnem sestavljen iz dveh tipov komponent: atributov (X_i) in funkcij koristnosti (F_i). Atributi, imenovani tudi parametri ali kriteriji, so spremenljivke, ki ponazarjajo podprobleme odločitvenega problema. Urejeni so v hierarhično strukturo, ki ponazarja medsebojne odvisnosti med atributi: višjenivojski atributi so odvisni od neposrednih naslednikov. Glede na položaj ločimo attribute na osnovne (končna vozlišča – listi) in izpeljane (notranja vozlišča). V modelu je za vsak izpeljani atribut določena funkcija koristnosti F , ki opredeljuje odvisnost tega atributa od neposrednih naslednikov v strukturi (Bohanec, Zupan & Rajkovič, 1997).

S problemi odločanja se ukvarja vrsta znanstvenih področij in disciplin (npr. filozofija, psihologija, ekonomija, matematika, odločitvena teorija, odločitvena analiza). Posebej pomembno je vprašanje, kako pomagati odločevalcu, da bi na sistematičen, organiziran in čim lažji način prišel do kvalitetne odločitve. V ta namen je bilo razvitih mnogo metod in računalniških programov za podporo odločanja (angl. Decision Support Systems (DSS)). Metode večparametrskega odločanja (angl. Multi-Attribute Decision Making) so po eni strani dobro teoretično osnovane v okviru odločitvene teorije in teorije koristnosti, po drugi strani pa se uspešno uporabljajo v praksi pri podpori zahtevnih odločitvenih problemov (Bohanec & Rajkovič, 1995). Teorija večkriterijskega odločanja nudi formalno osnovo izgradnji modela, kjer je ključni kriterij povezovanje ocen po posameznih



Slika 1: Večkriterijski odločitveni model (Rajkovič et al., 1999)

parametrah v celostno oceno (Chankong & Haimes, 1983; Bohanec & Rajkovič, 1995). Variante je potrebno razgraditi na posamezne parametre (kriterije, attribute) in jih ločeno oceniti glede na vsak parameter. Končno oceno variante smo dobili s postopkom združevanja. Tako izpeljana vrednost je potem osnova za izbor najustrežnejše variante (Rajkovič et al., 1999).

4 Večkriterijski odločitveni model

V nadaljevanju je na primeru fakultete predstavljen prototip odločitvenega modela za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Model je podlaga za sprejem konkretne odločitve za izbor medijev, preko katerih fakulteta izvaja odnose z javnostmi.

Delovna hipoteza, ki smo jo postavili pred oblikovanjem modela, je bila: z ustrezno tehnologijo, na podlagi katere je moč upravljati znanja, je mogoče oblikovati večkriterijski odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi v konkretni organizaciji. Model smo oblikovali s pomočjo programskega sistema DEXi. Z uporabo metod ekspertnih sistemov je omogočena transparentnost modela in s tem razlaga odločitvenega znanja in odločitve same. Gre torej za upravljanje odločitvenega znanja s sodobnimi metodami umetne inteligence, ki vodijo do utemeljenih in širše razumljivih odločitev, kar posledično zmanjša možnost slabih oziroma nepravilnih odločitev. V današnjem konkurenčnem boju na trgu je pravilna odločitev o izboru medija pogojena tako vsebinsko kot tudi ekonomsko. Naš cilj je bil oblikovanje modela z upoštevanjem tako kvalitativnih kot kvantitativnih meril izbora, ki bi dala jasen vpogled na problem izbire medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Kvalitativna merila izbora so (v zalogah vrednosti) upoštevana pri kriterijih cilji, objava in cena, kvantitativna merila izbora pa pri kriteriju ocena primernosti medija, saj zaloga vrednosti zavzema kvantitativne vrednosti (od 1 do 5).

Podlaga odločitvenega modela so kriteriji, ki so pomembni pri načrtovanju in izvajanju programa odnosov z javnostmi in so bili oblikovani na podlagi proučevanja obstoječe literature ter dejanskega stanja na področju odnosov z javnostmi na Fakulteti za upravo. Oblikovan je v programskem sistemu DEXi, čigar podlaga je lupina ekspertnega sistema DEX. Rajkovič in ostali (Rajkovič et al., 1999) pravijo, da DEX sledi konceptu večparametrijskega ocenjevanja s tem, da se osnovni problem razčleni v manjše, manj kompleksne probleme. Ocena variante se izračuna s postopki združevanja delnih ocen atributov, kot je npr. utežna vsota. Celotni postopek je zasnovan tako, da lahko odločevalec kar najučinkoviteje izrazi svoje preference, to je stopnje (ne)zaželenosti variant, kar se uporabi za oceno variante. DEX-ov pristop je kombiniran z nekaterimi prvinami ekspertnega sistema in strojnega učenja.

Oblikovanje odločitvenega modela je sledilo fazam, ki jih navajata Bohanec in Rajkovič (Bohanec & Rajkovič, 1995), in sicer: identifikacija problema, identifikacija kriterijev, definicija funkcij koristnosti, opis variant ter vrednotenje in analiza variant.

4.1 Identifikacija problema

Fakulteta za upravo trenutno še nima tehnološko podprtega sistema za upravljanje odnosov z javnostmi. Letega v našem primeru predstavlja oblikovani odločitveni model, ki ga prikazuje ta prispevek.

Dosedanje aktivnosti, ki so bile na tem področju narejene, so naslednje: teoretično in primerjalno raziskovanje o problemu; proučitev področja obveščanja; proučitev oblik obveščanja (komuniciranja), primernih za odnose z javnostmi; proučitev spletnih strani drugih visokošolskih zavodov; predlog modela internega elektronskega obveščanja, interneta, brošure, aktivnosti ob začetku študijskega leta (Pečarič & Stare, 2002).

Na Fakulteti za upravo je za področje odnosov z javnostmi pristojna gospa Marjeta Pečarič, zaposlena v službi za odnose z javnostmi. Skupaj s tehniki izven fakultete, ki so ji v pomoč pri pripravi in oblikovanju sporočil, kot odločevalka skrbi za izbor najustrežnejših medijev, preko katerih se bo odnose z javnostmi izvajalo. S tem pa poskuša, kar se da uspešno, doseči tudi enega izmed zastavljenih ciljev fakultete, in sicer njeno prepoznavnost tako doma kot tudi v tujini. Osnovni cilj odločitvenega procesa je torej izbor najprimernejših medijev za izvajanje programa odnosov z javnostmi. Glede na to, da se pri izvajanju programa odnosov z javnostmi lahko uporablja več različnih medijev oz. t. i. medijski splet, lahko odločevalec na podlagi vrednotenja v oblikovanem odločitvenem modelu ugotovi, kateri medij bo izbral kot osnovni medij in katere kot podporne. Številčno razvrščanje in s tem izbor osnovnega in podpornih medijev omogoča končni kvantitativni prikaz ocene primernosti medija. Torej tisti medij, ki po izvedenem vrednotenju dobi najvišjo oceno 5, odločevalec izbere kot osnovni medij, nižje ocenjene pa kot podporne medije. Medijev, ki so dosegli najnižjo oceno 1, pa za izvajanje programa odnosov z javnostmi ne izbere.

4.2 Identifikacija kriterijev

Kriteriji modela, ki jih mora praktik odnosov z javnostmi v procesu odločanja, pri izbiri najustrežnejšega medija upoštevati, so prikazani na sliki 2. Oblikovani so bili na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani.

Literatura (Ferjan & Florjančič, 2000; Rice & Atkin, 2004; Kotler, 2006; Thaker, 2004) navaja, da je pred izvedbo programa odnosov z javnostmi potrebno ugotoviti, kaj želimo s programom doseči oziroma kakšni so cilji; identificirati ciljne javnosti; kreirati sporočilo; določiti dinamiko pojavljanja v medijih ter stroške, namenjene programu.

Navedena priporočila smo upoštevali pri oblikovanju drevesa kriterijev, s tem so bila upoštevana tudi načela popolnosti (zajem vseh relevantnih kriterijev), strukturiranosti, neredundantnosti (upoštevana so pomembna priporočila) in merljivosti kriterijev.

Zaradi lažjega vrednotenja smo kriterije razdelili v tri sklope, pri čemer smo v prvi sklop, ki smo ga poimenovali *cilji*, združili priporočila, ki se nanašata na identifikacijo ciljnih javnosti ter priporočljivost medija za dosego želenih

ciljev; v drugi sklop, ki smo ga poimenovali *objava*, smo združili priporočili, ki se nanašata na kreiranje sporočil in dinamiko pojavljanja v medijih; v tretjem sklopu, ki smo ga poimenovali *cena*, pa smo upoštevali stroške, namenjene programu odnosov z javnostmi.

Kriteriji, ki so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti, so kriteriji, ki se nanašajo na dosegljivost ciljnih javnosti. Glede na to, da ima vsaka organizacija svoje ciljne javnosti, bi bilo potrebno model v tem delu prilagoditi, kar ne bi smelo povzročati težav, saj smo avtorji pri izgradnji modela to upoštevali, zato tudi menimo, da je dobljene ugotovitve mogoče posplošiti.

Kot je bilo omenjeno, so kriteriji razdeljeni v tri temeljne sklope: *cilji*, *objava in cena*. Ti sklopi predstavljajo izpeljane kriterije večkriterijskega modela. Kriterij *cilji* lahko zavzame vrednosti *niso doseženi*, *delno doseženi* ali *v celoti doseženi*. Kriterij *objava* lahko zavzame vrednosti *ni sprejemljiva*, *sprejemljiva* ali *zelo sprejemljiva*. Kriterij *cena* pa vrednosti *ni sprejemljiva*, *sprejemljiva* ali *zelo sprejemljiva*. Pri vseh oblikovanih kriterijih modela je zaloga vrednosti naraščajoča, kar pomeni, da je nizka vrednost slabša od visoke.

Prvi sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *cilji*, sestavljata dva izpeljana kriterija *dosegljivost* in *priporočljivost*. Gradniki kriterija *dosegljivost* so: *notranja javnost*, *zunanja javnost in študenti*. Identifikacija ciljnih javnosti je ena glavnih etap odnosov z javnostmi, saj je potrebno za uspešne odnose ugotoviti, komu naj bi bili le-ti namenjeni; ali jim je preko izbranih medijev mogoče posredovati sporočilo; ali je mogoče prilagajanje lokalnim posebnostim; ali obstaja verjetnost, da bo njegovo sporočilo pritegnilo sedanje in potencialne bodoče poslovne partnerje, študente, druge. Notranje javnosti na fakulteti so: *vodstvo* (npr. dekan, senat, odbori, komisije), *pedagoški delavci* (npr. predavatelji, asistenti, knjižničarji, tuji strokovnjaki), *nepedagoški delavci* (npr. administrativno osebje, raziskovalci, receptorji). Zunanje javnosti fakultete so: *državna oblast* (zbornice, združenja, inštituti, vladne agencije, drugi), *financerji* (donatorji, sponzorji, štipenditorji, drugi), *širša javnost* (davkoplačevalci, novinarji radiev, televizije, časopisov, revij, drugi). Kriterij *študenti* pa sestavljajo: *dodiplomski študenti* (redni, izredni, s posebnimi potrebami, drugi), *podiplomski študenti* (diplomanti, zaposleni, drugi), *tuji študenti* (študenti na mednarodni izmenjavi, drugi). Gradniki kriterija *priporočljivost* so: *komunikacija z javnostmi*, *ohranitev sporočenega* in *razumevanje*. Pri komunikaciji si organizacija in javnost izmenjujeta sporočila. Pri ohranitvi gre za to, da javnost in organizacija ohranita tisto, kar jima sporoča druga stran. Pri razumevanju sta javnost in organizacija istih misli in prepričanj o nekem problemu (Hunt & Gruning, 1995).

Drugi sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *objava*, sestavljata izpeljana kriterija *sporočilo* in *izvajanje*. Gradniki kriterija *sporočilo* so: *vsebina sporočila*, *zgradba sporočila*, *oblika sporočila*. Sporočilo, ki ga lahko organizacija posreduje javnosti, je tisto, ki najbolje spregovori o zadovoljitvi potreb javnosti in želja, torej sama ponudba izdelka ali storitve. Pri njegovem oblikovanju je potrebno imeti v mislih odgovore na štiri vprašanja: kaj povedati, kako logično povedati, kako zasnovati simbolni

okvir ter kdo naj posreduje sporočilo.

Gradniki kriterija *izvajanje* pa so: *obseg spremljanja*, *število spremljanj* in *frekvenca ponavljanja*. Pred samo izvedbo programa odnosov z javnostmi mora praktik ugotoviti, kolikšen bo obseg spremljanja (tako na *lokalnem* kot na *mednarodnem trgu*), kakšna bo frekvenca ponavljanja in kolikšno bo število spremljanj v izbranem mediju. Pri obsegu spremljanja praktika zanima ali le-ta zadosti potrebam organizacije, kar pomeni, da mora ugotoviti, ali dovolj velika skupina ciljnih javnosti posluša, bere, gleda ... medij, preko katerega se bo izvajalo odnose z javnostmi. Frekvenca ponavljanja pomeni, kolikokrat dnevno, tedensko ... se lahko v posameznem mediju sporočilo pojavi. Pri številu spremljanj pa praktika zanima, ali je oddan oglas mogoče spremljati enkrat ali večkrat ter ali je sporočilo minljivo ali trajno.

Tretji sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *cena*, sestavljata kriterija: *pridobivanje medijev* in *priprava gradiva*. Stroški, povezani s pridobivanjem medijev, vključujejo razne pogostitve, ki jih pripravi, da pridobi medije in se pokaže v lepi luči; stroški priprave gradiva zajemajo plačilo kreatorjem oglasa, plačilo stroškov tehnične izvedbe in morebitnega odkupa avtorskih pravic.

Na podlagi identificiranih kriterijev je bilo oblikovano drevo kriterijev za oceno primernosti medijev za izvajanje odnosov z javnostmi, kot je prikazano na sliki 2. Z drevesom kriterijev nazorno prikažemo odnos med definiranimi osnovnimi in izpeljanimi (na sliki v poudarjenem tisku) kriteriji, t. i. hierarhijo kriterijev. Osnovni kriteriji predstavljajo liste odločitvenega modela.

4.3 Definicija funkcij koristnosti

Bazo znanja poleg kriterijev tvorijo tudi funkcije koristnosti za vse izpeljane kriterije do korena drevesa, ki sestavlja končno oceno variant. To so pravila odločanja v vozlih drevesa, ki določajo vrednost vsakega kriterija, ki ni list drevesa. Na osnovi medsebojne odvisnosti nižje ležečih kriterijev funkcija agregacije določa vrednost agregiranega atributa (Bohanec, Zupan & Rajkovič, 1997). Arhova s soavtorji (Arh, Rajkovič & Jerman Blažič, 2005) pravi, da mora biti funkcija koristnosti tudi vsebinsko ustrezna, kar pomeni, da mora dati večjo vrednost tisti varianti, ki je boljša.

Na sliki 3 lahko vidimo, da je izpeljani kriterij *ocena primernosti medija* ocenjen z oceno 1, če kriterij *cilji* zasede najnižjo zalogo vrednosti (*niso doseženi*), ne glede na to, kakšne vrednosti zasedeta kriterija *objava* in *cena*. Ocena primernosti medija je prav tako 1, če kriterij *cilji* zasede vrednosti, ki so nižje od vrednosti *delno doseženi*, pri čemer kriterija *objava* in *cena* zasedeta najnižje zaloge vrednosti (*slaba oziroma ni sprejemljiva*). Ocena primernosti medija je ocenjena z oceno 5 v primeru, ko kriterij *cilji* zasede najvišjo vrednost, se pravi so *v celoti doseženi*, pri čemer morata kriterija *objava* in *cena* zasedeti najmanj vrednosti *dobra* oziroma *sprejemljiva*, se pravi srednje ali najvišje zaloge vrednosti.

Na sliki številka 3 je jasno razvidno, da ima kriterij *cilji* pri ocenjevanju oziroma vrednotenju največji pomen (58,70 %), sledi mu kriterij *objava*, čigar vpliv na

Kriterij	Opis
Ocena primernosti medija	ocena primernosti medija za izvajanje odnosov z javnostmi
Cilji	cilji programa odnosov z javnostmi
Dosegljivost	dosegljivost ciljnih javnosti z obravnavanim medijem
Notranje javnosti	do kakšne mere so dosežene notranje javnosti
Vodstvo	do kakšne mere je doseženo vodstvo
Pedagoški delavci	do kakšne mere so doseženi pedagoški delavci
Nepedagoški delavci	do kakšne mere so doseženi nepedagoški delavci
Zunanje javnosti	do kakšne mere so dosežene zunanje javnosti
Državna oblast	do kakšne mere je dosežena državna oblast
Financerji	do kakšne mere so doseženi financerji
Širša javnost	do kakšne mere je dosežena širša javnost
Študenti	do kakšne mere so doseženi študenti
Dodiplomski študenti	do kakšne mere so doseženi dodiplomski študenti
Podiplomski študenti	do kakšne mere so doseženi podiplomski študenti
Tuji študenti	do kakšne mere so doseženi tuji študenti
Priporočljivost	priporočljivost medija z namenom dosege zastavljenih ciljev
Komunikacija z javnostmi	do kakšne mere je medij priporočljiv za komunikacijo z javnostmi
Ohranitev sporočenega	do kakšne mere je medij priporočljiv za ohranitev sporočenega
Razumevanje	do kakšne mere je medij priporočljiv za razumevanje
Objava	ocena objave programa odnosov z javnostmi v mediju
Sporočilo	primernost sporočila za obravnavani medij
Vsebina sporočila	ocena primernosti vsebine sporočila
Zgradba sporočila	ocena primernosti zgradbe sporočila
Oblika sporočila	ocena primernosti oblike sporočila
Izvajanje	ocena izvajanja odnosov z javnostmi v mediju
Obseg spremljanja	ocena obsega spremljanja medija
Lokalni trg	ocena obsega spremljanja medija na lokalnem trgu
Mednarodni trg	ocena obsega spremljanja medija na mednarodnem trgu
Število spremljanj	ocena števila spremljanj v mediju
Frekvenca ponavljanja	ocena frekvence ponavljanja v mediju
Cena	cena programa odnosov z javnostmi v mediju
Pridobivanja medijev	cena pridobivanja medijev
Priprave gradiva	cena priprave gradiva

Slika 2: Drevo kriterijev za oceno primernosti medijev za izvajanje odnosov z javnostmi

končno oceno primernosti medija je 23,91 %, in nazadnje še kriterij cena, katere vpliv je 17,39 %. Same zaloge vrednosti posameznega osnovnega in izpeljanega kriterija odločevalec, v tem primeru praktik odnosov z javnostmi, določa na podlagi znanja, zbranih informacij, izkušenj ali intuitivno.

4.4 Opis variant

Mediji, preko katerih lahko organizacije izvajajo odnose z javnostmi, so: radio, televizija, časopis, revije, pošta, panoji, internet, letaki, prireditve, tiskovne konference, sporočila za medije, objave, drugi. Vsak ima bistvene značilnosti, prednosti ter slabosti.

Obravnavani model omogoča izbor medijev. Po izboru medijev je potrebno izbrati tudi konkretne medijske prenosnike, česar pa model ne omogoča, zato je odločitev prepuščena praksi odnosov z javnostmi. Le-ta

se v tem primeru odloča na podlagi cene in ekskluzivnosti posameznega prenosnika. Za odločitev o izboru konkretnih medijskih prenosnikov bi bilo potrebno oblikovati nov model. Pri oblikovanju novega drevesa kriterijev in zalogo vrednosti bi bilo potrebno upoštevati prenosnike znotraj vsakega medija posebej.

V našem primeru so bile izbrane variante: internet, dogodki, tiskovne konference, publikacije in sporočila za medije.

Internet predstavlja interno informacijsko mrežo, s katero je omogočen hitrejši in popolnejši pretok informacij ter racionalnejše, hitreje in učinkovitejše poslovanje (Pečarič & Stare, 2002). Z njim lažje zagotavljamo integralno zbirko ažurnih informacij in učinkovitost povratnih informacij; združuje barvo, sliko, zvok, gibanje; mogoč je velik doseg populacije; stroški niso pretirano visoki, mogoča je daljša izpostavitve.

Samo prirejanje *dogodkov* obsega načrtovanje, ustvarjanje,

Cilji	Objava	Cena	Ocena primernosti medija
58,70%	23,91%	17,39%	
1 niso doseženi	*	*	1
2 <=delno doseženi	slaba	ni sprejemljiva	1
3 delno doseženi	slaba	>=sprejemljiva	2
4 v celoti doseženi	slaba	ni sprejemljiva	2
5 delno doseženi	dobra	<=sprejemljiva	3
6 delno doseženi	>=dobra	ni sprejemljiva	3
7 >=delno doseženi	dobra	ni sprejemljiva	3
8 v celoti doseženi	slaba	sprejemljiva	3
9 delno doseženi	>=dobra	zelo sprejemljiva	4
10 delno doseženi	zelo dobra	>=sprejemljiva	4
11 v celoti doseženi	slaba	zelo sprejemljiva	4
12 v celoti doseženi	zelo dobra	ni sprejemljiva	4
13 v celoti doseženi	>=dobra	>=sprejemljiva	5

Slika 3: Primer funkcije koristnosti za izpeljani kriterij *ocena primernosti medija*

organiziranje, upravljanje, izvajanje pomembnega komunikacijskega orodja, njihov osnovni namen je srečevanje ljudi (Mulej, 2002), cilji organizacije pa so doseženi le, če se zelena ciljna javnost dogodkov udeležuje. Dogodki, ki jih fakulteta prireja za svoje javnosti, so: družabna srečanja, obletnice, strokovni izleti, predstavitve, letni pogovori s sodelavci, uvodna predavanja, seminarji, brucovanja, drugo.

Tiskovne konference so neke vrste sestanki, na katerih upravljalci odnosov z javnostmi preko televizijskih, radijskih, tiskanih medijev oddajo svoje sporočilo (npr. uvedba bolonjskega študija).

Publikacije, ki jih fakulteta izdaja, so predstavitvene brošure v slovenskem in tujem jeziku, letna poročila o poslovanju, informativno gradivo o delovanju fakultete, glasila, revije, drugo. S publikacijami je doseženo dobro pokritje populacije, zaupanje, brežčasnost, mogoče je doseči osebni pristop do izbrane ciljne javnosti, kakovostna reprodukcija, dolga življenjska doba, prehajanje med ciljnim javnostmi, drugo. Slabosti publikacij pa so možnosti napačnega razumevanja, visoki stroški, drugo.

Sporočila za medije so sporočila, ki jih fakulteta pripravi za lokalne, državne in druge medije, preko katerih lahko tudi izvaja odnose z javnostmi. Primerna so za izredne dogodke, so brežčasna, pokrijejo splošno populacijo, lahko je dosežena visoka stopnja pozornosti, nizki stroški, vendar imajo kratko življenjsko dobo, nizko kakovost reprodukcije, potencialne stranke ne dojamejo nikakršne moči v podpisanem članku oziroma sporočilu, drugo.

4.5 Vrednotenje in analiza variant

Vsaka izmed prej opisanih variant je primerna za izvajanje odnosov z javnostmi na fakulteti. Uporaba odločitvenega modela pa omogoča izbrati osnovni medij ter po primernosti razvrstiti podporne medije.

Da bi lahko to dosegli, je potrebno ugotoviti, ali je preko konkretnega medija mogoče posredovati sporočilo željeni ciljni javnosti; ali obseg spremljanja zadosti potrebam organizacije; ali je možno doseči visoko frekvenco ponavljanja; ali je možno sporočilo prilagajati lokalnim posebnostim; kolikokrat je možno spremljati oddano sporočilo; kolikšna je cena in drugo. Kot pravi Verčič (Verčič, 2001), mediji delujejo tako kot človeški možgani, ko se neki izraz v medijih uveljavi, ga je težko spremeniti, zato je izrednega pomena, da je izbor medijev pravilen.

Vrednotenje, ki se izvaja v oblikovanem odločitvenem modelu, poteka tako, da praktik odnosov z javnostmi izbrane variante oceni na podlagi vseh kriterijev, ki so določeni v modelu. Na končno oceno variante vplivajo določene zaloge vrednosti vseh osnovnih in izpeljanih kriterijev ter njihova odločitvena pravila oziroma funkcije koristnosti (odstotek pomembnosti osnovnega kriterija znotraj izpeljanega kriterija). Najboljša je tista varianta, ki ima končno najvišjo *oceno primernosti medija*.

V nadaljevanju so tabelarno predstavljeni rezultati vrednotenja variant. Končno oceno variante bi bilo mogoče dobiti tudi, če pri vrednotenju variant ne bi ocenili po vseh možnih kriterijih, kar pomeni, da bi varianta lahko *zasedla katero koli* vrednost. V takem primeru bi se pojavile medocene, zato smo pri testiranju modela ocenili vse variante po vseh kriterijih. Izraz medocena v tem primeru pomeni, da je končna *ocena primernosti medija* med dvema ocenama. Če pogledamo na primeru variante *tiskovna konferenca*: v našem primeru je ocena 1, če pa bi nekateri izmed kriterijev zasedli *katero koli* vrednost, bi bila končna ocena med ocenama 1 in 2, pri čemer bi bilo v tabeli ocena prikazana z 1:2.

V tabeli 1 so prikazani rezultati vrednotenja variant. Če primerjamo rezultate vrednotenja posamezne variante, lahko vidimo, da je najvišjo oceno primernosti

Tabela 1: Tabelarni prikaz rezultatov vrednotenja izbranih variant

Kriterij	Sporočilo za medije	Publikacija	Tiskovna konferenca	Dogodek	Internet
Ocena primernosti medija	3	4	1	3	5
Cilji	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Dosegljivost	delno dosežene	delno dosežene	niso dosežene	delno dosežene	v celoti dosežene
Notranje javnosti	delno dosežene	delno dosežene	delno dosežene	delno dosežene	v celoti dosežene
Vodstvo	delno doseženo	delno doseženo	delno doseženo	v celoti doseženo	v celoti doseženo
Pedagoški delavci	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Nepedagoški delavci	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Zunanje javnosti	delno dosežene	delno dosežene	niso dosežene	delno dosežene	delno dosežene
Državna oblast	delno dosežena	ni dosežena	ni dosežena	delno dosežena	delno dosežena
Financerji	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	v celoti doseženi	delno doseženi
Širša javnost	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena
Študenti	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Dodiplomski študenti	delno doseženi	v celoti doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi	v celoti doseženi
Podiplomski študenti	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Tuji študenti	niso doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	delno doseženi
Priporočljivost	priporočljiv	priporočljiv	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	zelo priporočljiv
Komunikacija z javnostmi	priporočljiv	priporočljiv	priporočljiv	zelo priporočljiv	zelo priporočljiv
Ohranitev sporočenega	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	ni priporočljiv	priporočljiv	zelo priporočljiv
Razumevanje	priporočljiv	priporočljiv	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	priporočljiv
Objava	dobra	zelo dobra	slaba	dobra	zelo dobra
Sporočilo	primerno	zelo primerno	ni primerno	primerno	zelo primerno
Vsebina sporočila	primerna	zelo primerna	ni primerna	primerna	zelo primerna
Zgradba sporočila	primerna	zelo primerna	primerna	zelo primerna	zelo primerna
Oblika sporočila	primerna	primerna	primerna	primerna	zelo primerna
Izvajanje	sprejemljivo	zelo sprejemljivo	ni sprejemljivo	zelo sprejemljivo	zelo sprejemljivo
Obseg spremljanja	nizek	srednji	srednji	visok	visok
Lokalni trg	srednji	srednji	visok	visok	visok
Mednarodni trg	nizek	srednji	nizek	srednji	visok
Število spremljanj	večkrat	večkrat	enkrat	nekajkrat	večkrat
Frekvenca ponavljanja	visoka	visoka	nizka	srednja	visoka
Cena	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva
Pridobivanja medijev	sprejemljiva	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva
Priprave gradiva	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva

medija za izvajanje odnosov z javnostmi, oceno 5, dobila varianta *internet*, najslabšo, oceno 1, pa varianta *tiskovna konferenca*. Iz rezultatov vrednotenja lahko sklepamo, da je najprimernejši medij za izvajanje odnosov z javnostmi *internet*, sledi mu *publikacija* ter *dogodek* in *sporočilo za medije*, ki sta bila ocenjena z oceno 3.

Iz rezultatov v tabeli 1 lahko razberemo, da sta varianti *sporočilo za medije* in *dogodek* ocenjeni z oceno 3. Programski sistem DEXi omogoča tudi prikaz rezultatov vrednotenja posameznih kriterijev. Slika številka 4 prikazuje rezultate vrednotenja kriterijev: *cilji*, *cena*, *izvajanje*, *sporočilo*, *priporočljivost*, *dosegljivost*, na podlagi katerih je bila izvedena analiza modela.

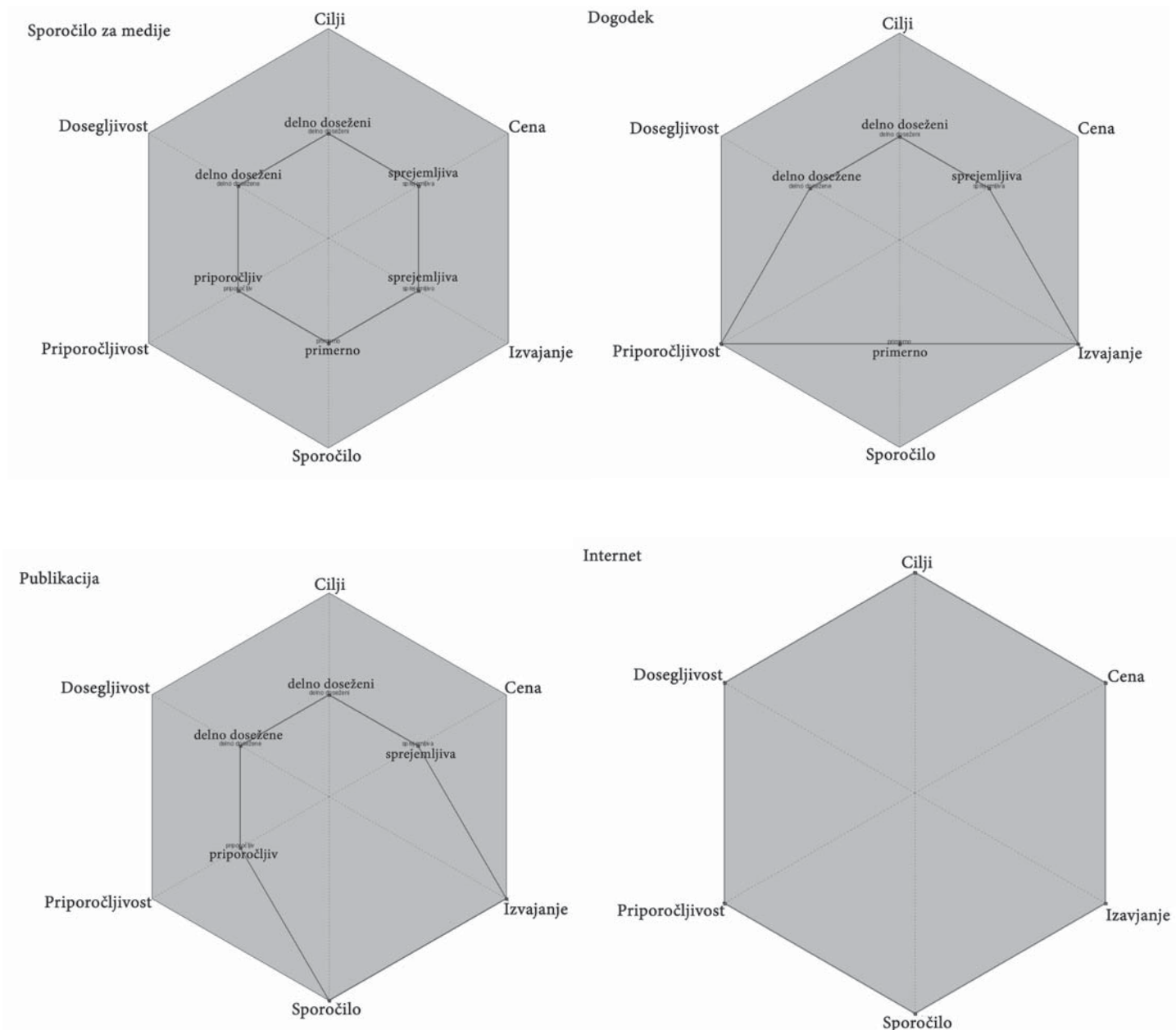
Na podlagi analize rezultatov vrednotenja posameznih kriterijev je bilo ugotovljeno, da je varianta *dogodek*, po kriterijih *priporočljivost* in *izvajanje*, bolje ocenjena kot varianta *sporočilo za medije*, kar nas vodi do sklepa, da bi bil izbor variante *dogodek* primernejši od izbora variante *sporočilo za medije*, čeprav sta bili obe varianti ocenjeni z oceno 3. Varianta *publikacija* ima v primerjavi z varianto *dogodek* bolje ocenjen kriterij *sporočilo*, slabše pa kriterij *priporočljivost*. Ker ima kriterij *sporočilo* večji vpliv na končno oceno variante kot kriterij *priporočljivost*, je končna ocena variante *publikacija* višja. Varianta *internet* je najbolje ocenjena po vseh navedenih kriterijih.

Glede na rezultate vrednotenja in analizo le-teh

je odločitev za izbor medija pri izvajanju odnosov z javnostmi *internet*. Če predvidevamo, da je dvosmerni simetrični model, kot ga predvideva profesor Gruning (Hunt, Gruning, 1995), res najuspešnejši model odnosov z javnostmi, potem lahko sklepamo, da je ocena pravilna. Omenjena varianta namreč omogoča upravljanje odnosov z javnostmi, saj ponuja možnost dialoga med organizacijo in javnostmi (npr. ankete na spletnih straneh fakultete) z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

5 Ocena modela

Oblikovani model je koristen pripomoček za podporo odločanja v primeru zahtevnih odločitvenih situacij, ki temeljijo na velikem številu vplivnih dejavnikov ter variant (v prispevku je prikazan izbor petih variant). Model pomembno prispeva k sistematičnejšemu ter kakovostnejšemu odločanju, vendar ni nadomestilo za človeka odločevalca, ki je odgovoren za sprejeto končno odločitev. Obravnavani model je primerno orodje za sprejem kakovostnih odločitev, saj združuje znanja več ekspertov s področja odnosov z javnostmi (kriteriji modela so bili oblikovani na podlagi ekspertnih znanj raziskovalcev in proučevalcev področja komunikacij in odnosov z javnostmi). Model je neke vrste usmerjevalec,



Slika 4: Rezultati vrednotenja po posameznih kriterijih

ki praksa odnosov z javnostmi usmerja k razmišljanju, zbiranju informacij o problemu izbire medijev ter zmanjša možnost spregleda dejavnikov, ki vplivajo na končno odločitev.

V prispevku je prikazan odločitveni model, ki služi za podporo odločanja pri izbiri najustreznejših medijev za izvajanje odnosov z javnostmi. Pri oblikovanju odločitvenega modela ter za določanje odločitvenih pravil pri izpeljanih kriterijih je potrebno znanje o predmetu odločanja, potrebna so tudi posebna znanja za sestavo hierarhije odločitvenega drevesa na osnovi vsebinske povezanosti kriterijev in določanja smiselnih zalag vrednosti osnovnih in izpeljanih kriterijev. To pomeni, da je sam odločitveni model del ekspertnega sistema znanj, saj združuje znanja s področja odnosov z javnostmi ter znanja s področja odločitvenih modelov.

Kot je bilo že pred tem omenjeno, so bili kriteriji oblikovani na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo. Kriteriji, ki smo jih oblikovali na podlagi proučevanja literature, so kriteriji, ki bi jih pred izvedbo programa odnosov z javnostmi morala upoštevati katera koli organizacija. Kriteriji, ki pa so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti in so zato nekoliko specifični, pa so kriteriji, ki se nanašajo na dosegljivost ciljnih skupin. Avtorji smo pri oblikovanju modela omenjeno specifičnost upoštevali, zato prilagajanje oblikovanega modela specifičnim ciljnim javnostim posamezne organizacije ne bi smelo povzročati težav.

Rezultati vrednotenja praktikom omogočajo razlago sprejetih odločitev. Model, ki temelji na vrednotenju več vplivnih kriterijev, tako zmanjša nevarnost sprejema

neppravilne odločitve in s tem tudi stroškov in tveganja, ki nastanejo ob sprejemu le-te.

Na Fakulteti za upravo smo se odločili, da bomo za osnovni medij, preko katerega bomo izvajali odnose z javnostmi, izbrali internet, za podporne medije pa smo izbrali publikacije ter občasno organiziranje dogodkov. Preko izbranih medijev je omogočena komunikacija z zunanjimi in notranjimi javnostmi ter tudi s študenti. Žal zaradi prekratkega časovnega obdobja od sprejete odločitve rezultatov še ni bilo moč vrednotiti. Ker se internet v vsakdanji praksi v organizacijah uporablja na različnih področjih, avtorji menimo, da je odločitev pravilna in je rezultate mogoče posplošiti. Če predvidevamo, da je dvosmerni simetrični model, kot ga predvideva Gruning (več o tem v Hunt & Gruning, 1995), res najuspešnejši, potem lahko sklepamo, da je izbrana odločitev pravilna. Omenjena varianta namreč omogoča upravljanje odnosov z javnostmi, saj ponuja možnost dialoga med organizacijo in javnostmi (npr. ankete na spletnih straneh fakultete) z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

Model omogoča odgovor na vprašanje, katere kanale naj pri izvajanju odnosov z javnostmi uporabimo. Ker je po sami izvedbi programa odnosov z javnostmi pomembna tudi ocena rezultatov, bi bilo v prihodnje smiselno oblikovati tudi računalniško podprt model za ugotavljanje uspešnosti izvedenega programa odnosov z javnostmi, čigar rezultati vrednotenja bi bili podlaga za nadaljnje izboljševanje programa odnosov z javnostmi in njegove morebitne spremembe. Po sami izvedbi programa odnosov z javnostmi naj bi organizacija preverila: uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost ter upravičenost programa, kar so možni kriteriji za oblikovanje novega odločitvenega modela. Kot pravita Gruban in Verčič (Gruban & Verčič, 1997), je ocenjevanje uspešnosti programa odvisno od natančne določitve zastavljenih ciljev in kazalcev, po katerih bomo uspešnost merili: raziskujemo lahko po viru, sporočilu, javnosti, kanalu, izdelku ali rezultatu; lahko jo opredelimo s številom in nivojem zavedanja aktualnega programa v ciljni javnosti, z višino prepoznanih ovir za njegovo reševanje ali s stopnjo osebne vpletenosti; lahko ga opredelimo z razporeditvijo nam naklonjenih, nenaklonjenih ljudi. Učinkovitost programa pa se izkazuje kot donosnost sredstev, vloženih v programe. Vendar žal za mnoge programe ne vemo, ali so bili donosni in kolikšna je bila njihova donosnost, razlog je predvsem v tem, da naročnik ni pripravljen plačati za merjenje učinkov ali pa izvajalec takšnih izračunov ne zna. Šlo bi torej za upravljanje odločitvenega znanja s sodobnimi metodami umetne inteligence, ki bi vodile do utemeljenih in širše razumljivih odločitev.

6 Zaključek

Odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi je bil oblikovan s pomočjo programskega sistema DEXi z namenom kakovostnejšega odločanja pri izboru medijev za izvajanje odnosov z javnostmi. Samo odločanje lahko poteka tudi brez sistema za podporo odločanja, model pa omogoča lažje odločanje, saj je pred

odločitvijo potrebno paziti na vrsto kriterijev, variant ter zapletena odločitvena pravila, ki so upoštevana v oblikovnem modelu. Pred izvedbo programa odnosov z javnostmi in s tem izborom medijev mora praktik skrbno proučiti ciljne javnosti, cilje, oblikovati sporočilo ter vedeti, koliko sredstev lahko za to porabi. Omenjena priporočila so oblikovana v izpeljane kriterije modela. Model od odločevalca zahteva znanja s področja pozitivnih in negativnih lastnosti posameznih medijev, ki v modelu predstavljajo variante odločanja.

Bistvene prednosti modela so: omogočena je razlaga končne ocene (razloži, kako je bila vsaka posamezna ocena pridobljena glede na vrednosti kriterijev in uporabljenih odločitvenih pravil) ter analiza tipa »kaj-če«, ki je izvedena s spremembo opisa opcij, njihove ponovne ocenitve in primerjave dobljenih rezultatov s prvotnimi rezultati ter selektivna razlaga opcij. Sam odločitveni postopek je pregleden, saj so tabelarno in grafično prikazani rezultati ocenjevanja in celotnega poteka postopka. Model omogoča racionalno odločanje, saj le-to temelji na snovanju odločitev, analizi rezultatov ter ocenjevanju odločitev.

7 Literatura

- Arh, T., Rajkovič, V. & Jerman-Blažič, B. (2005). Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja, *Organizacija*, 38: 386–393.
- Bajec, A. et al. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Bohanec M. & Rajkovič V. (1995). Večparametrski odločitveni modeli, *Organizacija*, 28: 427–438.
- Bohanec, M., Zupan, B., & Rajkovič, V. (1997). Hierarhični odločitveni modeli in njihova uporaba v zdravstvu. *Računalniška analiza medicinskih podatkov: zbornik (delavnice)*, Bled 12. november 1997. Uredila: Kononenko, I. & Urbančič, T., Institut Jožef Stefan, Ljubljana.
- Chankong, V. & Haimes, Y. Y. (1983). *Multiobjective Decision Making: Theory and Methodology*, North-Holland.
- Ferjan, M. & Florjančič, J. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*, Moderna organizacija, Kranj.
- Gruban, B. & Verčič, D. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*, Pristop, Ljubljana.
- Hunt, T. & Gruning, J. E. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*, DZS, Ljubljana.
- Jakomin, A. (2002). Elektronski časopis Slovenskega društva za odnose z javnostmi, 8(3):1-10.
- Kitchen, P. (1997). *Public relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, Eleventh Edition, Upper Saddle River (New Jersey), Pearson Education International, London.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*, European Edition, Prentice Hall Europe, Simon & Schuster International, London.
- Mulej, N. (2002). Event management od A do Ž, Gradivo s konference na temo Organizacija in vodenje dogodkov – Event management, Portorož 21.–22. junij 2002, GV Izobraževanje, Ljubljana.
- Nidorfer Šiškovič, M. (2003). Komuniciranje Univerze v Ljubljani, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Pečarič, M. & Stare, J. (2002). Obveščanje delavcev šole ter javnosti o dejavnostih šole, Poročilo o aktivnostih v obdobju od 1. junija do 1. decembra 2002, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana.

- Rajkovič, V., Šušteršič, O., Šušteršič, J., & Bohanec, M. (1999). Kako storiti več za kakovost zdravstva in šolstva? Modra knjiga, Civilna družba v Sloveniji in Evropi. Uredila: Bohinc, R. & Černetič, M., Društvo Občanski forum: Služba Vlade RS za evropske zadeve, Ljubljana.
- Rice, R.E. & Atkin C.K. (2001). *Public communication campaigns*, Third Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Thaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*, GV založba, Ljubljana.
- Verčič, D. (2001). Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij? Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah, dosegljivo na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Vercic.html> (10. 05. 2005).
- Wilcox, D. L., Ault, P. M. & Agee, W. K. (1992). *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper Collins.

Tatjana Kozjek je diplomirala leta 2003 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru na področju problematike oglaševanja in odnosov z javnostmi. Magistrirala je leta 2005 na področju sistemov za podporo pri odločanju. Kot asistentka za organizacijsko-kadrovsko področje je zaposlena na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Njeno raziskovalno področje je organizacija javnega sektorja in ravnanje s človeškimi viri v javni upravi.

Vladislav Rajkovič je redni profesor in predstojnik Laboratorija za odločitvene procese in ekspertne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Njegovo področje so računalniški informacijski sistemi s posebnim poudarkom na uporabi metod umetne inteligence v procesih odločanja in upravljanja.

Marko Ferjan je izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Ukvarje se z znanstvenim raziskovanjem na področju poslovnega komuniciranja in organizacije izobraževanja. Je avtor več knjig in izvirnih znanstvenih člankov.

Borut Rusjan

Problems and Deficiencies in the Research on Manufacturing Strategic Planning as Reason for its non Applying in the Praxis

The purpose of the paper is to show major problems and deficiencies in the research of the content of the manufacturing strategic planning. Research of the content of the manufacturing strategic planning studies manufacturing strategic goals, strategic decisions inside manufacturing, relationship among strategic decisions and the impact of manufacturing strategic decisions on manufacturing strategic goals. Related to the research of manufacturing strategic goals we emphasise the question of appropriate determination of goals and the problem related to this question. The problem is that researchers often do not appropriately distinguish between the manufacturing strategic goals and the means to achieve them. In order to achieve appropriate distinction of goals and means at the manufacturing business function level we emphasise the distinction of the purpose of the manufacturing strategic goals and of the purpose of manufacturing strategic decisions. The purpose of manufacturing strategic goals is to guarantee the achievement of company's competitive advantage, and the purpose of manufacturing strategic decisions is to guarantee the achievement of appropriate results related to manufacturing strategic goals. We also emphasise that there is a lack of systematic research of relationship among the manufacturing strategic decisions and of the relationship between the manufacturing strategic decisions and manufacturing competitive priorities. The consequence of this is the neglect of possible trade-offs among the manufacturing competitive priorities and the neglect of the analysis phase in the process of planning. The neglect of the analysis leads to implementation of improvements on the basis of benchmarking best practices of other companies and to conclusions about universal approaches for improvement of manufacturing competitive priorities results, which is in confrontation with the approach of choosing improvement activities on the basis of identified problems.

Key words: manufacturing strategic planning, content of planning, manufacturing competitive priorities, manufacturing strategic decisions

Matjaž Mulej, Nastja Mulej

De Bono's Methodology "Six Hats of Thinking" and Mulej's Methodology of Creative Cooperation "USOMID"

In his search for ways to support the real transition and thus to realize the institutional one, the first author came across the methodology called »Six thinking hats«. This contribution briefs how coauthors have linked it with the first author's own methodology that is called USOMID, which is at least equally old, and supports creative thinking, too. Synergy of both methodologies is feasible. The first trials demonstrated that it can be very useful. USOMID supports well the blue and white heads, first of all, while receiving support from the red, black, green, and yellow hats in the phases of creative work and preparation of decisions; in the phase of implementing them USOMID seems to complete up the 6 thinking hats method.

Key words: creative cooperation, Dialectical Systems Theory, innovative business, methodology USOMID, methodology Six thinking hats, transition

Mitja Ruzier, Maja Konečnik

Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Model

Internationalization of small and medium enterprises (SMEs) is becoming a very important research area, because of their crucial role in developing economic growth. Globalization of the economic environment is challenging the current economic theories underpinning the SMEs research. The study seeks to integrate new phenomenon of international new venture with widely accepted theories of SMEs internationalization into a new redefined integrative conceptual model of SMEs internationalization. The new model is built around key internationalization dimensions, internationalization antecedents and consequences. A set of propositions about relationships in the conceptual model is developed and implications are proposed.

Key words: internationalization, small and medium enterprises (SMEs), entrepreneur

Siniša Drobnjak, Eva Jereb

Is Living at Distance our Future?

Using the information communication technology, introducing distance education, employing workers to work at distance, using services at distance, accepting the informational society, and building a virtual environment all enhance tomorrow's changes of man's habits. In the paper the effect of stated elements to the new way of life - life at distance is described.

Key words: information communication technology, distance education, work at distance, services at distance, informational society, virtual environment, life at distance

Tatjana Kozjek, Vladislav Rajkovič, Marko Ferjan

A Media Choice Decision-Making Model to be Used in Public Relations

The central part of the article comprises a media choice decision-making model to be used in public relations. The model's essence is the use of modern information methods with the emphasis on artificial intelligence methods in decision-making processes which enable transparency and interpretation of knowledge used in decision-making and of the decision itself. Within the solution, a realization of the model base is described by means of the DEXi program system. The model takes into account quantity as well as quality choice criteria. In this way, a more holistic idea of the media and the goals pursued by the decision-making is formed. Basic elements of the model are defined, such as the target public, goals the organisation wishes to achieve in public relations, resources earmarked for public relations, messages to be communicated to the public, etc. The criteria that are part of the decision-making model were gained by studying bibliography in the field of public relations and concrete experiences at the Faculty of Administration of the University of Ljubljana. The criteria that were formed by studying practical experiences at the Faculty refer to the attainability of the target public. Since every organization has its own target public, the model would have to be adjusted to the concrete organization. When developing the model, this fact was considered, therefore, the authors of the article believe that the findings obtained can be generalized.

Key words: public relations, media choice, multi-attribute decision making, decision-making model, DEXi