

Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC*

James E. Grunig
redni profesor
College of Journalism
Univerza v Marylandu
ZDA



Larissa A. Grunig
izredna profesorica
College of Journalism
Univerza v Marylandu
ZDA



Dr. James E. Grunig in dr. Larissa A. Grunig sta nekakšna »guruj« sodobne teorije o odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu. Sredi devetdesetih let sta vodila doslej največji mednarodni raziskovalni projekt s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta »Excellence in Public Relations and Communications Management«, pod pokroviteljstvom Raziskovalnega sklada IABC, Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev. Sta avtorja, soatorja in urednika vrste znanstvenih razprav, člankov, raziskav, učbenikov in teorij s področja odnosov z javnostmi, organizacijskega komuniciranja in komunikacijskega menedžmenta.

Izvilleček

Naša osnovna predpostavka je, da organizacijam najbolj koristijo različni pogledi oddelkov za odnose z javnostmi in oddelkov za marketing. Teorija, ki se je razvila v projektu odličnosti IABC, pravi, da odnosi z javnostmi vplivajo na učinkovitost organizacije z določitvijo strateških javnosti v okolju ter posledičnim razvijanjem komunikacijskih programov za vzpostavljanje dolgoročnih in trdnih odnosov z njimi. Sodelovanje odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju organizacij dodatno pripomore k povečanju njihove učinkovitosti — toda le, če so odnosi z javnostmi ločeni od drugih upravljaljskih funkcij.

Komunikacijski programi morajo biti integrirani v oddelku za odnose z javnostmi oziroma jih mora ta usklajevati. Oddelek za odnose z javnostmi mora imeti z drugimi oddelki, ki jim služi, matrični dogovor. Zato zagovarjamo integrirano marketinško komuniciranje, tj. souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi. Integrirano marketinško komuniciranje v organizaciji mora usklajevati oddelek za odnose z javnostmi.

Podatki iz študije odličnosti potrjujejo, da so odnosi z javnostmi najboljši tedaj, kadar so strateški in kadar niso v senci marketinške funkcije. Vendar pa so odnosi z javnostmi enako dobri tudi, če so v enotnem oddelku ali v specializiranih komunikacijskih oddelkih.

Teorije marketinškega komuniciranja, ki jih v praksi izvaja integrirani oddelek, se bistveno razlikujejo od teorije odnosov z javnostmi. Z razpravami in raziskavami moramo te razlike razrešiti in teorije združiti v širšo komunikacijsko teorijo.

Abstract

The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study

Our basic premise is that organizations are best served by the inherent diversity of perspectives provided by separate public relations and marketing functions. Theory developed in the IABC

* Prev. Pristop. Originalni članek je bil objavljen v posebni izdaji revije *Journal of Marketing Communications* (<http://www.tandf.co.uk/journals/>) »The Strategic Role of Corporate and Marketing Communications«. Gostujoča urednika: Danny Moss in Gary Warnaby, The Manchester Metropolitan University, Manchester, Velika Britanija. Za dovoljenje za prevod in objavo se zahvaljujemo avtorjema in založniku Taylor & Francis Ltd.

Excellence project shows that public relations makes an organization more effective when it identifies strategic constituencies in the environment and then develops communication programs to build long-term, trusting relationships with them. Participation in strategic management provides the integrating link for public relations to enhance organizational effectiveness.

To provide its unique contribution, however, public relations must be separate from other management functions. However, communication programs should be integrated or coordinated by a public relations department; and that department should have a matrix arrangement with other departments it serves. Therefore, we advocate integrated marketing communication of advertising and marketing public relations. We add that an IMC program should be coordinated through the broader public relations function.

Data are presented from the Excellence study confirming that public relations is most excellent when it is strategic and when marketing does not dominate public relations. However, public relations was equally excellent when housed in a single department or in specialized communication departments. Beyond structure, we add that marketing communication theories, if applied by an integrated department, differ in important ways from public relations theory and that discussion and research are needed to resolve these differences and to integrate the theories into a broader communication theory.

Vloga odnosov z javnostmi v upravljanju in njihova vrednost za organizacijo sta predmet strokovnih razprav že več kot sto let. Ves čas iščemo odgovor na vprašanje, ali je vloga odnosov z javnostmi podpirati marketing ali pa služiti širši družbeni in politični funkciji. Tedlow (1979) je preučeval zgodovino korporativnih odnosov z javnostmi od leta 1900 do 1950 in prišel do sklepa, da je funkcija odnosov z javnostmi preživela pol stoletja, ker je izpolnjevala širšo funkcijo:

Odnosi z javnostmi so podjetju obljubljali dvojno korist: večjo prodajo in varovanje pred neprijetnostjo, ki bi lahko vodila k pogubnim ukrepom vladnih ali regulatornih organizacij... Korporativni odnosi z javnostmi so bili najbolj vplivni kot orodje varovanja pred političnimi posledicami in ne kot prodajni pripomoček. Če bi bili odnosi z javnostmi omejeni na pospeševanje prodaje, bi jih oddelki za oglaševanje posrkali vase in jih pustili kot opomin zgodovini podjetja. Namesto tega pa so postali orodje ravnanja z mnogimi javnostmi, s prebivalci lokalnih skupnosti vred, zaposlenimi, dobavitelji, trgovci in politikami. (Tedlow, 1979, 193, 196)

Razprava o odnosih z javnostmi se je kljub temu v zadnjih letih zaostila. Akademiki in praktiki razpravljajo o odnosu odnosov z javnostmi do koncepta integriranega marketinškega komuniciranja (IMK – integrated marketing communication) in integriranega komuniciranja (IK – integrated communication). White in Mazur (1995) sta skladno s tem opisala tri možne »prihodnosti« odnosov z javnostmi:

Odnosi z javnostmi imajo več možnih prihodnosti. Po prvem scenariju postanejo tehnična praksa, ki uporablja komunikacijske postopke za podporo marketinškim dejavnostim in je vključena v aktivnosti na področju izdelkov, upravljanja blagovne znamke in ugleda podjetja, tržne penetracije in razvoja trga. Po drugem scenariju postanejo odnosi z javnostmi družbena praksa: organizacijam pomagajo pri vključevanju v njihova družbena okolja. V odnosih med skupinami pomagajo

spodbuditi družbeni in ekonomski razvoj ter izvajati družbene naloge. Te prihodnosti med sabo niso izključujoče. Odnosi z javnostmi so strateška praksa. Če želijo napredovati, morajo začrtati svojo agendo, zato pa tudi investirati v razvojno-raziskovalni program (White in Mazur, 1995, 266).

Tako zgodovinske poti odnosov z javnostmi Tedlowa kot White-Mazurjevi scenariji se osredotočajo na razmerje med odnosi z javnostmi in marketingom: ali je ena funkcija podrejena drugi, ali ena služi drugi, ali pa obe različno, a enako pomembno, prispevata k učinkovitosti organizacije?

V tem prispevku se opiramo na teoretsko in empirično literaturo, ki pojasnjuje odnos med obema. Pri tem zaključujemo s premiso, da *organizaciji najbolje služijo različni pogledi marketinga in odnosov z javnostmi, pri čemer sta obe funkciji ločeni in koordinirani, vendar ne integrirani*.

Razvoj te premise začnemo s teoretičnimi razpravami o strukturnem odnosu med odnosi z javnostmi in marketingom.

STRUKTURNI ODNOS MED ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MARKETINGOM

Odnosa med odnosi z javnostmi in marketingom sta se med prvimi lotila Kotler in Mindak (1978), ko sta opisala pet alternativnih ureditev:

1. *Ločeni, vendar enakovredni funkciji* (marketing in odnosi z javnostmi imajo različne funkcije, pričakovanja in zmožnosti)
2. *Enakovredni, toda prekrivajoči se funkciji* (marketing in odnosi z javnostmi sta pomembni funkciji, vendar si delita nekatera področja — zlasti promocijo izdelkov in odnose s potrošniki; dodatno pa odnosi z javnostmi delujejo kot »pes čuvaj« nad družbeno odgovornostjo marketinga)
3. *Marketing kot dominantna funkcija* (marketing upravlja odnose z vsemi javnostmi na enak način kot odnose s potrošniki – »megamarketing«)
4. *Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija* (če odnosi z javnostmi vzpostavljajo odnose z vsemi ključnimi javnostmi organizacije, bi morali biti programi za vzpostavljanje odnosov s potrošniki – npr. marketing – odnosom z javnostmi podrejeni)
5. *Marketing in odnosi z javnostmi kot ista funkcija* (odnosi z javnostmi in marketing se zblížujeta v konceptu in metodologijah, en sam oddelek upravlja z zunanjimi zadevami podjetja).

Hallahan (1992) je spremenil Kotlerjevo in Mindakovo tipologijo ter vključil šest ureditev:

1. *Celibat* (obstaja samo ena funkcija)
2. *Koeksistenca* (funkciji delujeta neodvisno)
3. *Borba* (funkciji sta v navzkrižju)
4. *Prevzemanje* (ena funkcija si prilašča drugo)

5. *Koordinacija* (funkciji sta neodvisni, vendar delujeta tesno skupaj)
 6. *Kombinacija* (obe funkciji delujeta v sklopu enega oddelka).

Akademiki in praktiki odnosov z javnostmi izražajo strah pred ureditvami, v katerih marketing prevladuje nad odnosi z javnostmi ali kjer sta obe funkciji združeni v en sam oddelok. Lauzenova (1991, 1992) je to poimenovala »marketinški imperializem« in »poseganje« v področje odnosov z javnostmi. Verjetno bi tako razmišljali tudi strokovnjaki za marketing, če bi oddelok za odnose z javnostmi prevzel njihovo funkcijo. V knjigi o odnosih z javnostmi v bolnišnici, na primer, je Lewton (1991) opisal te probleme bodisi kot dominantno ali kombinirano strukturo:

Ko govorimo o združevanju obeh funkcij ter o nadrejenosti in podrejenosti bodisi odnosov z javnostmi ali marketinga, so nekateri pomisleki neizogibni – prav tako kot bi se pojavili pomisleki, če bi imele bolnišnice oddelok za odnose z zaposlenimi, ki bi moral poročati financam, ali oddelok za odnose z zdravstvenim osebjem, ki bi moral poročati pravnemu oddelku. Ko gre za vprašanje integriranja odnosov z javnostmi in marketinga, se strokovnjaki za odnose z javnostmi sprašujejo, zakaj njihovo disciplino zaznavamo kot podrejeno marketingu (kar ni!) in kaj marketinški »preštevalci denarja« vedo o medijih in odnosih z deležniki. Skrbi jih zanemarjanje drugih, nepotrošniških javnosti. Če pa je marketing podrejen odnosom z javnostmi, se tržniki sprašujejo, kako lahko podpredsednik odnosov z javnostmi odloča o cenovni politiki ali o izvedbi učinkovitega prodajnega programa. Bojijo se, da se bodo njihove stranke – ki so zanje najpomembnejše – izgubile med množico vseh teh javnosti. (Lewton, 1991, 51)

V nasprotju s pogosto teoretsko razpravo o podrejenosti bodisi odnosov z javnostmi ali marketinga je Hunter (1997) na reprezentativnem vzorcu 75 od 300 največjih podjetij v ZDA ugotovil, da sta odnosi z javnostmi in marketing navadno ločena, a enakovredna partnerja. Od teh podjetij jih je imelo 81 odstotkov ločene oddelke za odnose z javnostmi in marketing. V dveh tretjinah primerov sta bila oba oddelka na isti ravni; če je bil kdaj kateri na višji, so bili to navadno odnosi z javnostmi. Približno tretjina oddelkov za odnose z javnostmi je poročala neposredno generalnim direktorjem, tretjina pa vodstvenim kadrom. Le manjše število oddelkov za odnose z javnostmi je poročalo ali bilo vključenih v marketinške oddelke podjetij. Hunter (1997) je tudi ugotovil, da je v podjetjih, ki so bila izdelčno usmerjena, prevladoval marketing, saj so najpomembnejši deležniki takšnih podjetij potrošniki. Odnosi z javnostmi pa so prevladovali v reguliranih organizacijah, katerih ključne javnosti so vlada in drugi deležniki.

Hunter (1997) je svojo raziskavo nadaljeval s kvalitativnimi intervjuji z vodji odnosov z javnostmi v šestih podjetjih. V nasprotju z razpravami v literaturi, ki izpostavljajo konflikt med odnosi z javnostmi in marketingom, je ugotovil, da so vodje odnosov z javnostmi opisali svoje odnose z marketinškimi

oddelki kot pozitivne. Funkciji marketinga in odnosov z javnostmi sta se izkazali kot enakovredni partnerici, ki spoštujeta prispevke druga druge.

Hunterjeva raziskava navaja k naslednjemu sklepu: ne ugotavljajmo, ali bi morali biti odnosi z javnostmi in marketing združeni v eno ali podrejeni drug drugemu; raje opazujmo, kako skupaj najbolj učinkovito delujejo v uspešnih, dobro vodenih organizacijah.

To je bilo tudi glavno vprašanje, ki smo si ga zastavili v desetletni študiji o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem upravljanju.

Načela iz študije o odličnosti

Raziskovalni projekt, ki smo ga začeli s finančno podporo raziskovalne fundacije IABC skupaj s še štirimi kolegi, se je nanašal na dve glavni vprašanji: 1. Katere vrednosti imajo odnosi z javnostmi / komunikacijsko upravljanje za organizacijo? in 2. Kako naj bo funkcija odnosov z javnostmi organizirana, da bo kar najbolje prispevala k organizacijski uspešnosti?

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje daje teoretsko načelo, ki razlaga, zakaj načela organiziranja funkcije odnosov z javnostmi naredijo organizacijo bolj uspešno. Eno teh ključnih načel definira odnos odnosov z javnostmi do strateškega upravljanja, drugi dve načeli pa definirata odnos odnosov z javnostmi do marketinga in drugih upravljaljskih funkcij. (Teoretska načela so razvita v J. Grunig [1992]; nekateri rezultati so predstavljeni v Dozier, L. Grunig in J. Grunig [1995]; celotni rezultati pa bodo predstavljeni v L. Grunig, J. Grunig in Dozier [v pripravi]).

Vrednost odnosov z javnostmi

Literatura o organizacijski učinkovitosti pravi, da so organizacije učinkovite tedaj, kadar dosežejo svoje cilje (L. Grunig, J. Grunig in Ehling, 1992). Pravi pa tudi, da morajo biti ti cilji primerni za notranje in zunanje okolje organizacije, tj. okolje, ki ga sestavljajo strateške skupine (deležniki ali javnosti). Če bo organizacija izbrala primerne cilje, jo bodo strateške skupine podprle in ji s tem priskrbele konkurenčno prednost (Verčič in J. Grunig, 1995). Če pa si bo izbrala neprimerne cilje, se bodo javnosti organizirale in organizacijo ovirale pri doseganju zastavljenega cilja. Za učinkovitost mora torej organizacija v svojem okolju vzpostaviti dolgoročne odnose z javnostmi, ki imajo vpliv na njene odločitve ali na katere imajo te odločitve vpliv.

Organizacije načrtujejo odnose z javnostmi strateško, ko identificirajo strateške javnosti in uporabijo komunikacijske programe za graditev stabilnih, odprtih in zaupanja vrednih *odnosov* z njimi. Kakovost teh odnosov je pomemben kazalec dolgoročnega prispevka odnosov z javnostmi k organizacijski uspešnosti.

Strateško upravljanje kot ključ odličnosti odnosov z javnostmi

S sodelovanjem v strateškem upravljanju lahko funkcija odnosov z javnostmi prispeva k doseganju ciljev organizacije. Odlični odnosi z javnostmi z obveščanjem vodstva organizacije o strateških javnostih prispevajo k njegovim odločitvam. Organizacije uporabljajo strateško upravljanje za določitev ciljev in sprejemanje »relativno pomembnih odločitev« (Mintzberg, 1994, 27), to pa poteka skozi neprekinjen proces sodelovanja z okoljem. Večina teorij strateškega upravljanja ne navaja formalnega organizacijskega mehanizma za sodelovanje z institucionalnimi, družbenimi in političnimi komponentami okolja ter ne priznava prisotnosti odnosov z javnostmi (glej, npr. Ring, 1989). Strokovnjaku za odnose z javnostmi pa takšen oddelek predstavlja bistven mehanizem za sodelovanje organizacije s strateškimi javnostmi, ki sestavljajo njihova družbena in politična okolja (za dodatno opredelitev pojmov odnosov z javnostmi in strateškega upravljanja glej J. Grunig in Repper [1992], J. Grunig [1996], J. Grunig [1997] ter Verčič in J. Grunig [1995]).

Kadar so odnosi z javnostmi v organizaciji del funkcije strateškega upravljanja, ti oddelki navadno upravljajo s komunikacijskimi programi strateško. Vodja odnosov z javnostmi pomaga identificirati deležnike organizacije s sodelovanjem v osrednjem strateškem upravljanju. Za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s strateškimi skupinami organizacije razvija programe na funkcionalni ravni oddelka za odnose z javnostmi. Na ta način so odnosi z javnostmi v funkciji komuniciranja z javnostmi, ki najverjetneje lahko ovirajo ali spodbujajo učinkovitost organizacije.

Vloga odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju je najbolj jasna, če na slednje gledamo s postmoderne vidika kot na subjektivni proces, v katerem udeleženci upravljaljskih disciplin (kot so marketing, finance, pravo, odnosi z zaposlenimi ali odnosi z javnostmi) zagovarjajo svoje disciplinarne identitete (Knights in Morgan, 1991; Knights, 1992). Racionalni pristop k strateškemu upravljanju pravi, da se morajo udeleženci povezati in najti najboljše rešitev problemov, s katero se strinjajo. Subjektivni pogled pa pravi, naj udeleženci različnih disciplin v strateškem upravljanju prepoznajo kot pomembne tako različne probleme kot različne rešitve. Strokovnjakom za marketing se zdi najpomembnejši problem prodajanje izdelkov, proizvodnji njihova izdelava, oddelku za odnose z zaposlenimi problem motiviranja zaposlenih, finančnemu oddelku pa problem pridobivanja finančnih sredstev. Vloga odnosov z javnostmi je v tem, da niz različnih problemov in možnih rešitev privedejo v areno strateškega upravljanja, še posebej pa, da »pripeljejo« probleme deležnikov, ki sestavljajo okolje organizacije, v proces odločanja.

Odnosi z javnostmi in druge upravljaljske funkcije

Kar zadeva načela odličnih odnosov z javnostmi, ki povečujejo učinkovitost organizacije, raziskovalna ekipa meni, da bi združitev vseh komunikacijskih funkcij v oddelek za odnose z javnostmi povečala možnost sodelovanja komunikacijske funkcije v strateškem upravljanju. Tako so oddelki za odnose z

javnostmi združeni v horizontalne strukture, ki odsevajo strateške javnosti ali deležnike organizacije. Vodje teh podfunkcij (npr. odnosov z zaposlenimi, marketinškega komuniciranja, odnosov z vlagatelji ali odnosov z lokalno skupnostjo) imajo matrični odnos tako z oddelkom za odnose z javnostmi kot z oddelkom, ki ga vodijo oz. v njem delujejo (glej tudi Tierney, 1993, 217–221).

Odločitev, katere javnosti so v določenem času najbolj strateške, sprejme vodja odnosov z javnostmi v sodelovanju z generalnim direktorjem in drugimi člani vodstva organizacije; finančna sredstva se razporejajo od programa do programa, odvisno od tega, katere javnosti so v različnih situacijah najbolj strateške. V takem povezovanju oddelek za marketinško komuniciranje poroča oddelku za odnose z javnostmi, služi pa oddelku za marketing; oddelek za komuniciranje z zaposlenimi poroča oddelku za odnose z javnostmi, služi pa oddelku za odnose z zaposlenimi, in tako naprej.

Odnos odnosov z javnostmi do strateškega upravljanja in do drugih upravljaljskih funkcij, kot je marketing, označujejo štiri načela odličnosti odnosov z javnostmi:

1. Funkcija odnosov z javnostmi mora biti umeščena v organizacijski strukturi tako, da ima dostop do glavnih odločevalcev v organizaciji – do vladajoče koalicije, in tako, da lahko prispeva k procesom strateškega upravljanja v organizaciji.
2. Vsi komunikacijski programi naj bodo združeni v oddelku za odnose z javnostmi ali koordinirani z njim.
3. Odnosi z javnostmi ne smejo biti podrejeni drugim oddelkom, kot so marketing, odnosi z zaposlenimi ali finance.
4. Oddelki za odnose z javnostmi morajo biti strukturirani horizontalno, da lahko odsevajo strateške javnosti in da je mogoče prerazporejati ljudi in finančne vire za nove programe, kadar se pojavijo nove strateške javnosti, druge pa to prenehajo biti.

Integriranje komuniciranja: IMK ali IK

V ZDA in po celem svetu poteka žolčna razprava o tem, ali naj se odnosi z javnostmi, oglaševanje in pospeševanje prodaje združijo v program, imenovan »integrirano marketinško komuniciranje« (IMK), ali ne. IMK združuje to, kar je Harris (1991) imenoval »marketinški odnosi z javnostmi« in oglaševanje. Po njem »korporativni odnosi z javnostmi« ostajajo ločena funkcija, ki ni podrejena marketinški funkciji. Ta koncept integriranega marketinškega komuniciranja ustreza definiciji Ameriškega združenja oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies – AAAA):

Koncept marketinško – komunikacijskega načrtovanja, ki prepoznava dodano vrednost načrta, vrednoti strateško vlogo različnih disciplin – splošnega oglaševanja, direktnega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi – in te discipline kombinira za doseganje jasnosti, skladnosti in največjega komunikacijskega vpliva. (Duncan in Caywood, 1996, 18)

Težko zanikamo prednosti združevanja vseh marketinško-komunikacijskih funkcij (glej npr. Hunt in J. Grunig, 1994, 19. poglavje). Večina privrženecv koncepta IMK pravi, da so odnosi z javnostmi izredno ozkogledi, kar dokazujejo številne študije (npr. Canonico, 1994; Hunter, 1997; Tierney, 1993; Tillery, 1995). Odnose z javnostmi vidijo kot funkcijo tehnične podpore oz. kot publiciteto in ne kot upravljalsko funkcijo, praktilke odnosov z javnostmi pa kot tiskovne agente, ki se ukvarjajo le s potrošniško javnostjo. Največ zanimanja za IMK izražajo oglaševalski profesionalci in agencije (Hunter, 1997; Tierney, 1993); večina študij, ki je pokazala podporo IMK s strani stroke, so bile študije marketinških menedžerjev, sponzorirala pa so jih oglaševalska združenja (glej Duncan in Caywood, 1996, 19–20).

Da bi se privrženci koncepta IMK izognili nasprotovanju strokovnjakov za odnose z javnostmi, so pričeli uporabljati izraz »integrirano komuniciranje« (IK) (Duncan, Daywood in Newson, 1993; Newson in Carroll). Z izpustitvijo M iz IMK so skušali razširiti definicijo s potrošnikov tudi na druge deležnike, kar naj bi bilo bolj po okusu obeh strani: tako strokovnjakov za odnose z javnostmi kot tistih s področja oglaševanja in marketinga.

Duncan in Caywood (1996) predlagata sedem stopenj, po katerih bi lahko združili komunikacijske programe: zavedanje, integracija imidža, funkcionalna integracija, koordinirana integracija, integracija, ki temelji na potrošnikih, integracija, ki temelji na deležnikih, ter integracija upravljanja odnosov. Zadnji dve stopnji sta zelo podobni integriranju komunikacij skozi funkcijo odnosov z javnostmi, ki smo jo predstavili v tem prispevku. V resnici Duncan in Caywood pišeta, da odnosi z javnostmi pridejo v ospredje v zadnjih dveh stopnjah integracije ter da prvih pet stopenj poudarja samo marketinško komuniciranje in odnose s potrošniki:

Čeprav je bila vloga odnosov z javnostmi na prvih petih stopnjah omejena na promocijski vidik marketinških odnosov z javnostmi, šesta stopnja zahteva popolnoma integrirano korporativno komunikacijsko funkcijo. Komuniciranje na korporativni stopnji integracije mora vključevati zaposlene, medije, vodje skupnosti, vlagatelje, prodajalce, dobavitelje, vlado na vseh ravneh in tako naprej. (Duncan in Caywood, 1996, 31–21)

Gronsted (1996) predlaga podoben »model odnosov z deležniki«, ki zajema enajst deležniških skupin, od katerih so samo ena potrošniki. Opisal je več »orodij sprejemanja«, »interaktivnih orodij« in »orodij pošiljanja«, ki prihajajo iz orodjarne odnosov z javnostmi, marketinga in oglaševanja. Potrošnike je postavil v središče svojega diagrama v prepričanju, da so prav oni vedno najbolj strateški deležniki.

S to njegovo osnovno premiso se ne strinjamo, saj lahko enako dobro dokažemo, da so najbolj strateška javnost zaposleni ali vlagatelji. V resnici so različne javnosti bolj ali manj strateške za različne vrste organizacij, »strateškost« posamezne javnosti pa se spreminja s časom. Vlagatelji so denimo lahko najbolj pomembni med poskusom prevzema,

zaposleni so lahko najbolj pomembni pri odpuščanju, darovalci so najbolj strateški za neprofitne organizacije in tako naprej.

Integracija komunikacijskih funkcij, ki jo predlagamo, vključuje prav višje nivoje integracije, ki jih predlagajo teoretiki IMK. Bistvena razlika je v tem, da ne zagovarjamo premikanja integracije navzgor, skozi marketinško-komunikacijsko funkcijo, marveč menimo, da je treba začeti na najvišji ravni integracije in nato v funkcijo odnosov z javnostmi vključiti marketinško komuniciranje in komunikacijske programe za druge deležnike. Drobis (1997–98), generalni direktor Ketchum Public Relations Worldwide, se strinja s tem, ko izjavlja, da je »integrirano marketinško komuniciranje mrtvo«:

Umrlo je, ker se nikoli ni moglo odločiti, ali je orodje, ki pomaga oglaševanju in storitvam agencij za odnose z javnostmi, ali pa je prava, popolna komunikacijska disciplina. Zato se je izraz »integrirano marketinško komuniciranje« hitro skrajšal v »integrirano komuniciranje« in pričel veljati za več stvari — toda za nič posebnega. Integrirano marketinško komuniciranje (kot je bilo v osnovi zamišljeno) je veljalo za združevanje različnih oblik marketinškega komuniciranja. Kljub svojemu potencialu pa je disciplina oslabela zaradi nerazumevanja strokovnjakov za odnose z javnostmi. Ti so namreč svojo vlogo v sklopu IMK razumeli preozko. Vzrok smrti je »neznank«. (Drobis, 1997–98, 6)

Drobis nadaljuje, da mora »integrirano komuniciranje«:

... iti preko marketinga in vključiti odnose z zaposlenimi, odnose z vlagatelji, vladne in javne odnose, upravljanje s krizami in tveganji, zadovoljevanje potreb potrošnikov ter vse druge možne strani upravljanja, kjer je kritični dejavnik uspeha učinkovito komuniciranje. (Drobis, 1997–98, 7)

... in končuje:

Odnosi z javnostmi so v najboljšem položaju za upravljanje integriranega komunikacijskega procesa, ker so za razliko od drugih komunikacijskih disciplin vključeni v vse dele organizacije. Njihova naloga je poslušati vse pomembne deležnike in jim odgovarjati. (Drobis, 1997–98, 9)

Teoretične razprave in raziskave o odnosu med marketingom in odnosi z javnostmi torej kažejo, da je bilo v resnici le malo funkcij odnosov z javnostmi in marketinga združenih v en sam oddelek in da ti dve ločeni funkciji na splošno dobro delata skupaj; zato, ker odnosi z javnostmi dobro poznajo okolje in imajo prakso v komuniciranju, ki jo potrebujejo marketing in druge upravljalske funkcije. Razprave o IMK in IK pravijo, da morajo biti vse komunikacijske funkcije združene v oddelkih za odnose z javnostmi ali koordinirane z njimi – to je IK.

V praksi imajo strokovnjaki za komuniciranje, ki obvladajo večšine marketinškega komuniciranja (tako oglaševanja kot marketinških odnosov z javnostmi), drugačna tehnična znanja kot drugi specializirani strokovnjaki za odnose z javnostmi.

(Spicer, 1991) Zato so komunikacijski programi pogosto umeščeni v različne oddelke drugih funkcij odnosov z javnostmi, čeprav uporabljajo IMK – navadno v poslovnih enotah in ne v vodstvu. (Hunter, 1997, poglavje 10) Zaradi strateških razlogov predlagamo, da marketinško komuniciranje poroča ali pa naj bo vsaj koordinirano v skupnem oddelku za odnose z javnostmi.

Študija odličnosti IABC dokazuje strateško vlogo odnosov z javnostmi in njihov odnos do marketinga, kar predstavljamo v nadaljevanju.

DOKAZI IZ ŠTUDIJE ODLIČNOSTI

Raziskovalni projekt odličnosti je bil sestavljen iz dveh empiričnih stopenj. Na prvi stopnji je raziskovalna ekipa s tremi vprašalniki anketirala vodje odnosov z javnostmi, generalne direktorje in povprečno 14 zaposlenih v 323 organizacijah v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji. Izbrane organizacije so bila podjetja, vladne agencije, neprofitne organizacije in združenja; velike in majhne; nekatere odlične in nekatere malo manj.

Teorijo odličnosti so sestavljala razmerja med spremenljivkami iz podteorij: npr. vloga odnosov z javnostmi, sodelovanje v strateškem upravljanju in modeli komunikacije. Podteorije so bile razdeljene v 1700 vprašanj na treh vprašalnikih. Najprej smo kombinirali števila indikatorjev spremenljivk v indekse, nato pa smo te spremenljivke zmanjšali na en indeks z uporabo faktorjske analize. Nato smo korelirali celoten indeks odličnosti s sorodnimi spremenljivkami, kot so odnos med odnosi z javnostmi in marketingom. Na koncu pa smo uporabili indeks za identifikacijo 24 organizacij z najvišjimi in najnižjimi rezultati celotnega faktorja odličnosti. V teh organizacijah smo opravili kvalitativne raziskave, s katerimi smo želeli dobiti vpogled v to, kako so nastali odlični odnosi z javnostmi v različnih organizacijah, ter podrobnosti o rezultatih študije odličnosti.

Vrednost odnosov z javnostmi

Glavna predpostavka teorije odličnosti je, da je komuniciranje za organizacijo pomembno zato, ker ji pomaga graditi dobre dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi. Zato je bila mera vrednosti odnosov z javnostmi verjetno najpomembnejša spremenljivka, vključena v faktor odličnosti. Z metodo kompenzacijske (nadomestne) variacije smo merili vrednost komunikacij (Ehling, 1992) ter pri tem zaposlili generalne direktorje, da ocenijo stopnjo donosa na komuniciranje. Vodilne na področju komuniciranja smo zaposlili za podobne ocene in napovedi, kakšne vrednosti bi enakim spremenljivkam pripisalo vodstvo.

Tako generalni direktorji kot vodje komuniciranja so donosnost odnosov z javnostmi ocenili visoko – 186 % oziroma 197 %. Vodje odnosov z javnostmi pa so podcenili oceno generalnih direktorjev (131 %). Oboje smo tudi prosili, naj primerjajo vrednost oddelka za odnose z javnostmi s tipičnim oddelkom organizacije ter vprašanim hkrati povedali, da je vrednost tipičnega oddelka 100. Generalni direktorji so vrednost

oddelka za odnose z javnostmi v povprečju ocenili s 159, vodje odnosov z javnostmi pa višje (srednja vrednost 189). Opazimo torej, da so slednji znova podcenili vrednost, ki so jo generalni direktorji pripisali oddelku (138).

V kvalitativnem delu raziskave smo generalne direktorje prosili, da razložijo, zakaj so oddelkom za odnose z javnostmi pripisali tako vrednost. Njihove razlage so dodaten dokaz za to, da je bila naša teorija o pomembnem donosu odnosov z javnostmi k organizacijski učinkovitosti točna (L. Grunig, Dozier, in J. Grunig, 1994). Ta dodaten dokaz izhaja iz njihovih razlag o vrednosti odnosov z javnostmi, ne pa iz ocen denarne vrednosti. Omenili smo že, da generalni direktorji in upravljalci odnosov z javnostmi verjamejo, da verodostojni in pozitivni odnosi delujejo kot blažilec med organizacijo in njenimi glavnimi javnostmi v času konfliktov in kriz.

Najmanj en vodilni komunikator ni povezoval denarja s prizadevanji odnosov z javnostmi, in to iz strahu, da se bodo številke zdele neverjetno visoke. To se je dejansko tudi pokazalo v pogovorih z nekaj udeleženci raziskave, ki so navajali resnično visoke zneske. Nekateri so ocenili, da so odnosi z javnostmi prihranili organizacijam milijone dolarjev z odbijanjem pravnih tožb. Neki generalni direktor je priznal, da je njegovo celotno organizacijo rešilo uspešno ravnanje v kriznih situacijah.

Prispevek k strateškemu upravljanju

Naša raziskava o vrednosti odnosov z javnostmi je bila najbolj koristna, ko smo lahko korelirali ocenjene vrednosti z lastnostmi odličnih odnosov z javnostmi, kot so sodelovanje v strateškem upravljanju in odnos med odnosi z javnostmi in marketingom. Za strateško upravljanje smo generalne direktorje in vodje odnosov z javnostmi prosili, naj opišejo, do katere mere odnosi z javnostmi prispevajo k štirim strateškim funkcijam v njihovi organizaciji: k strateškemu načrtovanju, odzivanju na glavne družbene probleme, velikim korakom, kot so prevzemi ali novi izdelki/programi, ter k rutinskim postopkom, kot so komuniciranje z zaposlenimi ali odnosi z mediji.

Za celoten vzorec smo ugotovili, da odnosi z javnostmi najpogosteje prispevajo k rutinskim postopkom in k odzivanju na glavne družbene probleme. Manj verjetna je njihova udeležba pri večjih korakih organizacije in še posebej pri strateškem načrtovanju. Vprašali smo tudi, kaj oddelki odnosov z javnostmi naredijo za prispevanje k strateškemu upravljanju, če so vključeni v njegov proces. Odgovori so pokazali, da to najpogosteje počno z neformalnim pristopom, stiki z vplivnimi ljudmi zunaj organizacije in z lastno presojo, ki temelji na izkušnjah. Tipični oddelki za odnose z javnostmi redko vodi raziskave ali uporablja druge formalne načine za zbiranje informacij za strateško načrtovanje – to je le kazalec, da veliko komunikacijskih oddelkov ni kvalificiranih za celoten prispevek k strateškemu načrtovanju. Ta podoba pa se je bistveno spremenila, ko smo pogledali v oddelke, ki so jih najbolj ocenili generalni direktorji in se najbolj prilagajajo našemu kriteriju odličnosti.

Strateško upravljanje, kot ga vidijo generalni direktorji

Da bi razvili relativno preprosto sliko o tem, kako generalni direktorji gledajo na odlične odnose z javnostmi, smo organizacije razdelili v tri skupine, in sicer glede na odgovore respondentov, ki so primerjali vrednost odnosov z javnostmi z vrednostjo drugih upravljaljskih funkcij. Večina (212) odgovorov je padla v skupino med 100 in 200, kar je v tabeli 1 označeno s »srednja vrednost«. Osemindeset generalnih direktorjev je uvrstilo odnose z javnostmi v spodnjo kategorijo (pod 100), štiriindeset pa v visoko (nad 200).

Tabela 1 kaže, da se sodelovanje odnosov z javnostmi v strateških organizacijskih funkcijah značilno in močno razlikuje od stopenj vrednosti, ki so jih generalni direktorji pripisali odnosom z javnostmi, in da so generalni direktorji oddelkom z visoko vrednostjo pripisali dvakrat večji donos na vlaganja v odnose z javnostmi kot pa oddelkom s slabšo oceno.

Faktorska analiza in kanonična korelacija lastnosti odnosov z javnostmi in vrednosti komunikacije

Prvi stolpec tabele 2 prikazuje rezultate faktorske analize, ki je identificirala 20 ključnih lastnosti odličnih odnosov z javnostmi in konteksta organizacije. Merili smo jih z vprašalniki, ki so jih izpolnili generalni direktorji, vodje odnosov z javnostmi in zaposleni. Analiza zanesljivosti je potrdila, da vse te lastnosti sestavljajo indeks odličnosti v odnosih z javnostmi (Cronbachova alfa je bila 0.85).

V tem prispevku smo opredelili le spremenljivke strateškega upravljanja, ki so razvidne v tabeli 2. Podrobno konceptualizacijo drugih spremenljivk lahko najdemo v J. Grunig (1992) in Dozier, L. Grunig in J. Grunig (1995). Vse te spremenljivke so vključene v tabelo 2, tako da lahko prispevek strateškega upravljanja k zaznani vrednosti odnosov z javnostmi primerjamo z drugimi spremenljivkami odnosov z javnostmi.

Potem ko smo sestavili lestvico odličnosti, smo za ločitev lastnosti odnosov z javnostmi od vrednosti, pripisanih odnosom z javnostmi, in za prikaz moči odnosa med dvema nizoma spremenljivk uporabili kanonično korelacijo. Kanonična korelacijska analiza deluje podobno kot faktorska, vendar omogoča določanje hkratne korelacije med dvema skupinama spremenljivk – v našem primeru odličnosti in vrednosti odnosov z javnostmi. Z analizo določamo kanonične spremenljivke, ki so podobne faktorjem pri faktorski analizi, le da ločujejo skupne spremenljivke in da postopek izračuna kanonično korelacijo med skupinami. Kanonični korelacijski koeficient med kanoničnima spremenljivkama je mera njune povezanosti.

Drugi stolpec tabele 2 kaže, da je kanonična korelacijska analiza pravzaprav ponovno proizvedla faktor odličnosti. Vse razen ene spremenljivke imajo visoko korelacijo s kanonično spremenljivko: participativna organizacijska kultura ima pozitivno, toda nizko korelacijo. Kanonična korelacijska analiza med dvema nizoma spremenljivk je visoka in podpira teorijo odličnosti. V nadaljevanju drugi stolpec tabele 2 kaže, da je

vključenost odnosov z javnostmi v strateško načrtovanje in preferenca generalnih direktorjev, naj bo vodja odnosov z javnostmi menedžer ali samostojni svetovalec, najbolj zvišala opaženo vrednost odnosov z javnostmi. Generalni direktorji so ocenili odnose z javnostmi boljše, če so izpolnjevali strateško upravljaljsko vlogo.

Relativna podpora odnosom z javnostmi in marketingu

V vprašalniku, ki so ga izpolnili vodje odnosov z javnostmi, so bila tudi tri vprašanja o tem, ali imajo organizacije ločene komunikacijske oddelke za »produktne odnose z javnostmi« (tiste, ki so v funkciji marketinga) in »korporativne odnose z javnostmi« (tiste, ki so v funkciji organizacije kot celote) – pojma so Harris (1991) in drugi opisali kot »marketinški odnosi z javnostmi« in »korporativni odnosi z javnostmi«. Naslednje vprašanje je bilo, kateri oddelek ima večji proračun. Nato smo jih vprašali, katera od obeh funkcij dobi večjo podporo vodstva – ne glede na to, ali sta oddelka ločena ali ne.

Prav to tretje vprašanje je bilo najbolj uporabno pri analiziranju odnosov med marketinškimi in korporativnimi odnosi z javnostmi ter odličnosti celotnih odnosov z javnostmi. Tabela 3 prikazuje srednjo vrednost za celoten indeks odličnosti in vsako spremenljivko odličnosti, ko je bila podpora marketinškemu odnosom z javnostmi in korporativnim odnosom z javnostmi visoka in ko je bila sorazmerno enaka. V celotnem indeksu je bila odličnost pod povprečjem, ko so marketinški odnosi z javnostmi dobili večjo podporo, povprečna, ko so korporativni odnosi z javnostmi dobili večjo podporo, in nad povprečjem, ko sta obe spremenljivki dobili sorazmerno enako podporo. Razlike so bile statistično značilne.

Tabela 3 pravzaprav prikazuje enak vzorec za večino individualnih spremenljivk odličnosti, čeprav nekaj razlik ni značilnih. V nekaterih primerih je bil pomen spremenljivk večji, ko so korporativnim odnosom z javnostmi pripisali večji pomen ali ko je bila podpora enaka. Skoraj vedno je bil pomen nižji, kadar so marketinški odnosi z javnostmi dobili večjo podporo. Najpomembnejša pomanjkljivost razlik v vrednostih je pokazala, da so odnosi z javnostmi pripravljene izvajati menedžersko (upravljaljsko) vlogo ali vlogo samostojnega svetovalca na vseh treh nivojih podpore; generalnim direktorjem je bila ta upravljaljska vloga enako všeč. Stopnje znanja za izvajanje dvosmerne simetričnega ali asimetričnega modela odnosov z javnostmi in upravljaljske vloge tudi niso bile značilno različne.

Generalni direktorji so slabše ocenili in podprli odnose z javnostmi, kadar je marketinško komuniciranje dobilo večjo podporo in kadar so vodje odnosov z javnostmi slabše ocenili podporo vodstva. Še pomembnejše pa je, da so generalni direktorji značilno manj videli odnose z javnostmi kot funkcijo strateškega upravljanja in kot dvosmerno funkcijo, ko je marketinško komuniciranje prejelo večjo podporo vodstva. Enako je veljalo, ko je vodja odnosov z javnostmi rekel, da sodeluje v strateškem načrtovanju, in ko je ocenil, da bi bil vodstvu ljubši dvosmerni model. Zanimivo je, da so vodje

odnosov z javnostmi ocenili, da so ženske dobile značilno manj podpore v organizacijah, kjer je prevladovalo marketinško komuniciranje. V nasprotju z vzorcem tabele 3 so organizacije, ki so poudarjale marketinško komuniciranje nad korporativnimi odnosi z javnostmi, imele participativne organizacijske kulture (v nasprotju z avtoritarnimi).

V splošnem tabela 3 podpira idejo, da je največja verjetnost, da so odnosi z javnostmi odlični tedaj, kadar marketinški odnosi z javnostmi ne prevladujejo nad korporativno komunikacijsko funkcijo. Odnosi z javnostmi imajo največjo vrednost, kadar so skupaj z marketingom obravnavani kot enakovredni partner v upravljanju.

Organizacija komunikacijske funkcije

Osnovna teorija odličnosti poudarja, naj organizacije raje integrirajo ali koordinirajo svoje komunikacijske aktivnosti skozi središčno funkcijo odnosov z javnostmi, kot da imajo neodvisne oddelke za komunikacijske programe, npr. marketinško komuniciranje, komuniciranje z zaposlenimi, odnose z vlagatelji ali odnose z mediji, organizirane kot samostojne enote ali kot enote, ki so podrejene drugim funkcijam, kot so marketing, odnosi z zaposlenimi ali finance. Neodvisni oddelki so izziv strateškemu odnosu z javnostmi, ker je težko prenašati vire od ene skupine deležnikov na druge, ko ti postanejo bolj ali manj strateškega pomena za zadovoljevanje organizacijskih interesov.

Nekaj organizacij, ki smo jih preučevali, je imelo en sam oddelek za odnose z javnostmi, nekaj jih je imelo enega ali več specializiranih oddelkov, nekaj programov za odnose z javnostmi pa niso vodili oddelki za odnose z javnostmi. Slednji so bili večinoma programi za potrošnike (oddelek za marketing), zaposlene (oddelek za odnose z zaposlenimi), ali vlagatelje (finančni oddelek). Vendar pa so bili ti programi relativno redki. Večina funkcij odnosov z javnostmi je bila organizirana v središčnem oddelku za odnose z javnostmi ali v enem ali več specializiranih oddelkih (glej tabelo 4).

Tabela 4 primerja ocene na celotnem indeksu odličnosti za tri ureditve oddelkov. Odličnost je bila rahlo nad povprečjem za centralizirane oddelke, povprečna za specializirane oddelke in pod povprečjem za programe, ki niso bili pod oddelkom za odnose z javnostmi. Razlike niso bile statistično značilne. Čeprav tabela 4 prikazuje, da imajo oddelki, ki jih ne upravlja oddelek za odnose z javnostmi, najnižje maksimalne in minimalne rezultate, je standardni odklon za vse tri skupine oddelkov blizu standardnemu odklonu 1.0, ki karakterizira »z« - rezultate.

Na kratko: oddelčna ureditev povzroča zelo malo razlik, čeprav so organizacije redko podredile odnose z javnostmi drugim funkcijam. Središčni oddelki za odnose z javnostmi v raziskavi odličnosti niso uvrščeni višje kot vrsta specializiranih oddelkov, čeprav naši podatki niso pokazali, kaj bi se zgodilo, če bi koordinacija potekala med specializiranimi enotami. Najpomembnejša se je zdela podpora, ki jo je vodstvo namenilo funkciji odnosov z javnostmi v upravljanju in ne

samo kot podporni funkciji drugim enotam, kot je npr. marketing.

Kvalitativni rezultati

Kvantitativno raziskavo smo nadaljevali z izčrpnimi intervjuji z vodji odnosov z javnostmi in generalnimi direktorji najboljših organizacij v vzorcu ter našli nadaljnje dokaze, da so odnosi z javnostmi najboljše ocenjeni, kadar delujejo kot funkcija strateškega upravljanja, kot dvosmerni simetrični model in kot enakovredni partner marketingu in drugim upravljaljskim funkcijam.

Na vprašanje, zakaj so prispevkom odnosov z javnostmi pripisali visoke vrednosti, so generalni direktorji več visoko uvrščenih organizacij odvrnili, da posebej cenijo donos odnosov z javnostmi k delu z aktivističnimi skupinami. Neki generalni direktor je opisal vpliv vodje odnosov z javnostmi v organizaciji na izobraževanje vseh članov vodstva v »simetričnih pogajanjih ali komunikaciji«. Izobraževanje je imelo za posledico pristop h komuniciranju, ki ga je generalni direktor opisal kot »uniformno in odprto odločitev, da bomo sodelovali v vseh razpravah, ne glede na to, kako frustrirajoče ali ignorantske so aktivistične javnosti«. Povedal nam je, da veliko izvršnih direktorjev v njegovi industriji ceni to vrsto odnosov z javnostmi. Njihovo razumevanje dvosmerne komunikacije jim je koristilo. V tem in številnih drugih intervjujih smo ugotovili, da se dvosmerni simetrični odnosi z javnostmi, ki jih šolska literatura navaja kot normativni pristop k odličnosti, dejansko pojavljajo tudi v praksi.

Našli smo tudi dokaze, da odnosi z javnostmi najboljše delujejo, kadar so povezani s strateškim upravljanjem organizacije. Podpredsednik odnosov z javnostmi v enem najvišje uvrščenih podjetij je takole razložil razmerje med odnosi z javnostmi in strateškim načrtovanjem:

Večina ljudi dojema strateško načrtovanje na tej strani organizacije. Če se sprehodite skozi razvojno-raziskovalni oddelek, oddelek za marketing in proizvodnjo ter druge oddelke na drugi strani, boste vselej našli nekoga, ki skrbi za odnose z javnostmi. Moj odgovor je, da imajo linearni pogled na organizacijo. Če gledate na organizacijo kot [ciklični] delovni proces... potem lahko vzamete linearni pogled in ga zvijete v krog... v njem se združita strateško načrtovanje in odnosi z javnostmi.

Neki profesor je trdil, da ima vse v podjetju opraviti z odnosi z zunanjim svetom. Odnose z javnostmi je opisal bolj kot dvosmerni proces in ne samo kot proces prenosa. Po njegovem mnenju je »popolnoma jasno, da je funkcija odnosov z javnostmi neposredno povezana s strateško funkcijo«.

Če odnosi z javnostmi sodelujejo v procesu strateškega načrtovanja organizacije, kakšen naj bo torej njihov položaj v odnosu do marketinga? Glede na množico izvršnih delavcev, ki smo jih anketirali v oddelkih odnosov z javnostmi in vodstvu, mora biti ta odnos opredeljen kot »visoko profesionalen«. To pomeni, da morajo biti praktiki odnosov z javnostmi

enakovredni (v smislu strokovnega znanja, spoštovanja in plače) nasprotnemu polu marketinga – tako v pravu, raziskavah, lobiranju in tako naprej. Seveda lahko včasih funkciji delujeta tudi v opoziciji.

Direktorica odnosov z javnostmi v podjetju za distribucijo plina in elektrike, ki smo ga preučevali, je poudarila, da je marketingu lažje pokazati svoj učinek, čeprav imata oba, tako marketing kot odnosi z javnostmi, veliko skupnih točk. Obstaja tudi možnost podreditve. Do sedaj je odnosom z javnostmi na srečo uspelo obdržati kritično vlogo na področju storitev.

Naši intervjuji z generalnimi direktorji odličnih oddelkov za odnose z javnostmi so pokazali, da je vodstvo bolj pripravljeno sprejemati utemeljene odločitve, kadar se zanaša na izrazita pogleda obeh funkcij, marketinga in odnosov z javnostmi. Dodali so še, da odnose z javnostmi najbolj cenijo zaradi njihovega širokega pogleda na okolje – notranje in zunanje. Začeli smo razumeti, da je okolje vsake organizacije in celo njeno notranje delovanje predpisano. To pomeni, da organizacijo ali njeno okolje različni ljudje v isti organizaciji ne bodo razumeli enako. Tako postane izpostavljenost vodilnih menedžerjev različnim pogledom temeljnega pomena.

Svetovanje s strani odnosov z javnostmi ni edina modrost, ki jo poslušajo generalni direktorji – in prav je tako. Prav tako prisluhnejo tudi finančnikom, pravnikom in strokovnjakom za marketing. Nekaj posameznikom, s katerimi smo se pogovarjali, pomeni nasvet s strani odnosov z javnostmi uravnavanje nasvetov, ki prihajajo iz drugih oddelkov. Kot je dejal neki vodja odnosov z javnostmi: »V organizaciji najdemo ljudi – nekateri od njih so na precej višjih ravneh – ki nas ne bodo pustili do besede. Lahko nas tožijo ali pa bomo škodili trgu, na katerem nastopamo.« Opomnil nas je, da morajo biti komunikatorji odgovorni in zagotoviti svojemu mnenju enako težo. Včasih je tak nasvet bolj kredibilen, če ga poda nekdo zunaj podjetja ali kot svojo vrednost za naročnika opisuje ena izmed agencij:

Verjamem, da zaupa mojemu mnenju in presoji, in da predvsem ve, da mu ne bom lagal, da mu bom povedal, kakšna je resnica... Še vedno mislim, da mora strokovnjak za odnose z javnostmi prinesiti k mizi zunanjo perspektivo, ki po definiciji manjka tistim znotraj organizacije. Drugače ob sprejemanju odločitev ne bo zunanjega pogleda.

V enem izmed komentarjev, tipičnem za večino generalnih direktorjev, ki smo jih anketirali, je vodilni menedžer pojasnil: »Tisti izmed nas, ki mislijo kot odvetniki, tisti, ki mislijo kot generalni direktorji, in tisti, ki mislijo kot tehniki, ne dobijo vselej celotne podobe. Prav to je naloga strokovnjakov za odnose z javnostmi: povzeti celotno podobo, jo umestiti v neposredni kontekst in poskrbeti, da sistem odgovarja na prave teme...«

Ta citat je preprosta verzija sicer bolj teoretskega argumenta psihologa Weicka (1979). Njegova predstava *nujne različnosti* pravi, da mora obstajati različnost tako znotraj organizacije kot zunaj nje, če želi vzpostaviti učinkovite odnose z vsemi svojimi strateškimi javnostmi – notranjimi in zunanji.

Nadalje Weick vztraja, da mora odločanje (npr. strokovnjakov za odnose z javnostmi in marketing) ustrezati stopnji variabilnosti trga. Uzakonjanje okolja se dogaja na meji med organizacijo in skupinami, ki so pomembne zanjo – strateškimi javnostmi, strokovnjaki za odnose z javnostmi pa so tramovi teh meja. Domnevamo, da je osnovna naloga definiranje, opis in nato odgovarjanje deležnikom, ki imajo največ možnosti za podpiranje ali oviranje organizacije.

OD STRUKTURE K TEORIJI:

RAZLIČNI PRISTOPI K ODNOSOM Z JAVNOSTMI IN MARKETINGU

Projekt odličnosti je nesporen dokaz, ki govori v prid ločenih funkcij marketinga in odnosov z javnostmi ter integriranju komunikacijskih programov – ne samo marketinško-komunikacijskih – v oddelku za odnose z javnostmi ali z usklajevanjem niza specializiranih oddelkov za odnose z javnostmi. Preden pa se lahko komunikacijski programi popolnoma združijo, ostaja še ena ovira: teoretiki odnosov z javnostmi in teoretiki marketinškega komuniciranja – še posebno teoretiki oglaševanja – pojmujejo komuniciranje zelo različno. Veliko integriranih komunikacijskih programov za komunikacijsko upravljanje se navezuje na teorijo marketinškega komuniciranja in ne na teorijo odnosov z javnostmi, in to verjetno na načine, ki ne rezultirajo v učinkovitem komuniciranju.

Čeprav imamo naš konceptualni pristop raje od oglaševalskega oz. marketinškega, priznavamo vrednost različnih pristopov in svetovnih pogledov. Zato bomo v sklepu tega prispevka opisali razlike med obema tipoma teorij. Obe zahtevata poglobljeno razpravo za ugotovitev donosov obeh pristopov k skupni teoriji odnosov z javnostmi in za razrešitev pojmovnih razlik med obema pristopoma.

Navajamo naslednje lastnosti teorije marketinškega komuniciranja, ki se razlikujejo od našega pristopa k odnosom z javnostmi:

1. **Ponavljajoče se ideje, da lahko z vsemi javnostmi ravnamo kot s potrošniki, da so potrošniki edina javnost, ki kaj pomeni, in da ni nobene razlike med trgi in javnostmi.** Trgi so sestavljeni iz posameznikov, ki se sami individualno odločajo. Javnosti pa so skupine, ki poskušajo spremeniti vedenja organizacij in družbenih ali vladnih struktur, ki sestavljajo družbenopolitično okolje organizacij. Tako imajo marketinške strategije, usmerjene na posameznike (npr. družbeno marketinška kampanja U.S. Partnership za Ameriko brez drog), malo učinka, kadar problem, kot je npr. uporaba drog, izhaja iz strukture družbe (glej Wallack et al., 1993). Podobno marketinški koncepti niso veliko v pomoč pri ravnanju z aktivističnimi skupinami, ki so vplivale na skoraj vsako organizacijo v študiji odličnosti.
2. **Nagnjenost k posploševanju pomena marketinga ali komunikacij z izjavami, kot so »vse je marketing in marketing je vse« ali »vsa komunikacija je marketing in**

ves marketing je komunikacija» (Schultz et al., 1993, 45). Kot pravijo filozofi: če je nekaj vse, se ne da ločiti od ničesar drugega in je torej tudi nič. Verjamemo, da je nekaj več v marketingu kot komunikaciji in v komunikaciji kot marketingu.

3. **Pripisovanje koncepta menjave vsem razmerjem.** Ekonomska razmerja, tako kot tista v marketingu, ponavadi lahko vsebujejo menjavo; toda nihče ne potrebuje vzpostavljanja družbenih in osebnih odnosov s pričakovanjem, da se recipročnost ne bo pojavila. Fisher in Brown (1988) sta denimo predlagala načelo vzpostavljanja odnosov (o katerem mislimo, da je eden boljših): Bodi brezpogojno konstruktiven, tudi če se druga stran ne odziva. Huang (1997) je razvil tipologijo odnosov z javnostmi, ki vključuje koncepte, kot sta zaupanje in vzajemnost nadzora.
4. **»Govoriti v en glas« kot prednost, pripisana integriranju komunikacijskih funkcij organizacije.** Ta pojem poznamo tudi kot »zborovanje«, »enoten glas« in »nepretrgano komunikacijo« (Duncan in Everett, 1993). Newsom in Carroll (1992) sta obsodila zmešnjavo, ki jo povzročijo ljudje iz marketinga in odnosov z javnostmi, ko komunicirajo z različnimi glasovi. Moriarty (1996) je zahteval »sinergijo prepričljivih sporočil«. Sprašujemo se, ali te zvite fraze skušajo prepričati dialog, interakcijo, učenje in inovacije – bistvo tistega, kar mi imenujemo dvosmerno simetrično komuniciranje. Prepričani smo, da bi vse člane organizacij morali spodbujati, da govorijo in poslušajo člane javnosti in trgov ter tako dobijo nove ideje. Organizacija lahko pridobi prednost v govorjenju z enim glasom, lahko pa trpi za poslušanjem z enim ušesom.
5. **Definiranje dvosmerne komunikacije kot odgovora na sporočilo, ne pa kot vzajemnega in nepretrganega procesa poslušanja in dialoga** (npr. Schultz et al., 1993, 123). V naši strateški teoriji so odnosi z javnostmi nepretrgan proces, vgrajen v organizacijsko strukturo, v kateri so ideje o javnosti umeščene v procese odločanja vodstva in kjer je vplivanje na vedenje vodstva enako pomembno kot vplivanje na vedenje javnosti.
6. **Prevelik poudarek na vedenju javnosti in premajhen na vedenju vodstva.** Veliko lažje je nadzorovati svoje vedenje kot vedenje drugega. Zato je namen odnosov z javnostmi prispevati k odločanju organizacije tako, da se bo ta vedla na načine, ki jih je javnost pripravljena podpirati, in ne na načine, ki jim javnost nasprotuje s svojim lastnim vedenjem.
7. **Poudarek na simbolih in njihovih učinkih na poznavanje in vedenje javnosti namesto na vedenjskem razmerju organizacij in javnosti** (glej J. Grunig, 1993a, 1993b). Pojmi tržnega komuniciranja, kot so identiteta, imidž, znamka in ugled (npr. Rebel, 1997; Van Riel, 1995) navajajo k sklepu, da lahko pravo sporočilo vcepi »identiteto« podjetja v »imidž« javnosti, posledica tega pa je, da lahko nekdo s proizvodnjo in distribucijo simbolov upravlja z ugledom podjetja. Z našega vidika je ugled podjetja sestavljen iz vedenja podjetja, ki ga prepozna javnost. Vrednost znamke ni sestavljena samo iz prepoznavanja imena,

ampak tudi iz zaupanja, ki ga imajo ljudje v podjetje in njegove izdelke. Verjamemo, da je najbolj učinkovit način za upravljanje ugleda ali imidža blagovne znamke uporaba dvosmerne simetrične komunikacije, ki pomaga upravljati organizacijska vedenja, ki povzročajo slab ugled, in razvijati zaupne odnose s potrošniškimi trgi in javnostmi. V veliki meri ti marketinški koncepti izhajajo iz teorij osebnosti, medtem ko naši koncepti izhajajo iz teorij participativne demokracije. Danski priročnik o odnosih z javnostmi je razložil razliko takole:

Vzporedno z dejstvom, da sodobni marketing vidi organizacijo kot osebnost, vidimo mi posel kot *državljana* z vsemi obveznostmi (v obliki odgovornosti in prilagoditev celoti) in pravicami (v obliki pravice do argumentiranja in sledenja ciljev), ki sodijo zraven. (Blach in Hojberg, 1989, citirano v Biker in Hovgaard, 1994).

SKLEP

Začeli smo s premiso, da organizacijam najbolj koristijo različni pogledi, ki jim jih priskrbijo marketing in odnosi z javnostmi. Podatki, predstavljeni v študiji IABC, to premiso potrjujejo: Odnosi z javnostmi so najbolj učinkoviti, ko obstajajo kot funkcija strateškega upravljanja, ločena od marketinga. Končali smo s poudarkom, da se marketinške *komunikacijske* teorije, ko se nanašajo na integrirano komuniciranje, zelo razlikujejo od naših teorij odnosov z javnostmi. Iz različnosti teh perspektiv bi morale imeti koristi tako organizacije kot disciplina komunikacijskega upravljanja. Za razrešitev teh razlik in strnjevanje najbolj uporabnih pojmov iz vsake perspektive pa je potrebnih še veliko razprav in raziskav.

Reference

- Canonico, G. C. (1994), »Integrated Marketing Communications: Its Role in Public Relations Education«, neobjavljena diplomska naloga, Syracuse University, Syracuse, New York.
- Dozier, D. M., z Grunig, L. A. in Grunig, J. E. (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Drobis, D. R. (1997–98), »Integrated Marketing Communications Redefined«, *Journal of Integrated Communications*, Vol. 8, 6–10.
- Duncan, T. in Caywood, C. (1996), »The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 13–34, Mahwah, NJ.
- Duncan, T., Caywood, C., in Newsom, D. (1993, December), »Preparing Advertising and Public Relations Students for the Communications Industry in the 21st century«, Report of the Task Force on Integrated Communications.
- Duncan, T. in Everett, S. (1993), »Client Perceptions of Integrated Marketing Communications«, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, No. 3, 30–39.
- Ehling, W. P. (1992), »Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization«, v: J. E. Grunig (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 617–638, Hillsdale, NJ.
- Fisher, R. in Brown, S. (1988), *Getting Together: Building a Relationship that Gets to Yes*, Houghton Mifflin, Boston.
- Gronstedt, A. (1996), »Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 287–304, Mahwah, NJ.
- Grunig, J. E., ur. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Grunig, J. E. (1993a), »On the Effects of Marketing, Media relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships«, v: W. Armbricht, H.

- Avenarius, & U. Zabel (ur.), *Image und PR*, Westdeutscher Verlag, 263–295, Opladen, Germany.
- Grunig, J. E. (1993b), »Image and Substance: From symbolic to Behavioral Relationships«, *Public Relations Review*, Vol. 91, No. 2, 121–139.
- Grunig, J. E. (1997), »Public Relations Management in Government and Business«, v: Garnett, J. L. in Kouzmin A. (ur.), *Handbook of administrative communication*, New York Marcel Dekker, 241–283.
- Grunig, J. E. in Repper, F. C. (1992), »Strategic Management, Publics, and Issues«, v: Grunig, J. E. (Ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 117–158, Hillsdale, NJ.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. in Dozier, D. M. (v pripravi), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. in Ehling W. P. (1992), »What is an Effective Organization?«, v: Grunig, J. E. (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 65–90, Hillsdale, NJ.
- Hallahan, K. (1992, August), »A Typology of Organizational Relationships Between Public Relations and Marketing«, Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Harris, T. L. (1991), *The Marketer's Guide to Public Relations*, Wiley, New York.
- Huang, Y. H. (1997), »Public Relations Strategies, Relational Outcomes, and Conflict Management Strategies«, neobjavljena doktorska disertacija, University of Maryland, College Park, MD.
- Hunt, T. in Grunig, J. E. (1994), *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace, Fort Worth, TX.
- Hunter, T. (1997), »The Relationship of Public Relations and Marketing Against the Background of Integrated Communications: A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations«, neobjavljena magistrska naloga, Univerza v Salzburgu, Salzburg, Avstrija.
- Knights, D. (1992), »Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management«, *Academy of Management Review*, Vol. 17, 514–536.
- Knights, D. in Morgan, G. (1991), »Corporate strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique«, *Organisation Studies*, Vol. 12, 251–273.
- Kotler, P. in Mindak, W. (1978), »Marketing and Public Relations: Should they be Partners or Rivals«, *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 10, 13–20.
- Lauzen, M. M. (1991), »Imperialism and Encroachment in Public Relations«, *Public Relations Review*, Vol. 17, No. 3, 245–256.
- Lauzen, M. M. (1992), »Public Relations Roles, Intraorganizational Power, and Encroachment«, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 4, 61–80.
- Lewton, K. L. (1991), *Public Relations in Health Care: A Guide for Professionals*, American Hospital Publishing, Chicago.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Moriarty, S. E. (1993), »The Circle of Synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda«, v: Thorson, E. in Moore, J. (ur.), *Integrated Communication: Synergy of Persasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, 333–354, Mahwah, NJ.
- Newsom, D.A. in Carroll, B.J. (1992, August), »The Tower of Babel: A Descriptive Report on Attitudes Toward the Idea of Integrated Communication Programs«, Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Rebel, H. (1997), »Towards a Metaphorical Theory of Public Relations«, v: Moss, D., MacManus, T., in Verčič, D. (ur.), *Public Relations Research: An International Perspective*, International Thomson Business Press, 199–224, London.
- Ring, P. S. (1989), »The Environment and Strategic Management«, v: Rabin, J., Miller, G. J. in Hildreth, W. B. (ur.), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, ix-č, New York.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., in Lauterborn, R. E. (1993), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago.
- Spicer, C. H. (1991), »Communication Functions Performed by Public Relations and Marketing Practitioners«, *Public Relations Review*, Vol. 17, No. 3, 293–306.
- Tedlow, R. S. (1979), *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, JAI Press, Greenwich, CN.
- Tierney, J.P. (1993), »The Role of Public Relations in Integrated Marketing Communications: A Preliminary Study«, neobjavljena magistrska naloga, University of Maryland, College Park, MD.
- Tillery, R. (1995, April), »The Organization of the Public Relations Function: A Literature Review from 1991-1993«, Paper presented to the Mid-Atlantic Graduate Communications Conference, University of Maryland, College Park, MD.
- Van Riel, C. B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London.
- Verčič, D. in Grunig, J. E. (1995, July), »The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management«, Paper presented to the Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenija.
- Wallack, L., Dorfman, L., Jernigan, D., in Themba, M. (1993), *Media Advocacy and Public Health*, Sage, Newbury Park, CA.
- Weick, K.E. (1979), *The Social psychology of Organizing*, 2. izd, Addison-Wesley, Reading, MA.
- White, J. in Mazur, L. (1995), *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*, Addison-Wesley, Wokingham, England.

Tabela 1

Primerjava orodij prispevanja k strateškemu upravljanju s strani oddelkov za odnose z javnostmi, ki so jih različno ocenili generalni direktorji

Spremenljivke	spodnja vrednost (n = 38)	srednja vrednost (n = 212)	zgornja vrednost (n = 34)	F
prispevek k organizacijskim funkcijam				
strateško načrtovanje	6,56	8,89	13,04	21,96**
odzivanje na glavne družbene probleme	8,78	11,95	14,27	22,57**
večji koraki	8,24	10,90	14,20	30,06**
rutinske operacije	10,09	12,71	15,17	26,98**
prispevek k strateškemu upravljanju (če obstaja)				
redno raziskovanje	5,05	8,29	11,07	15,86**
raziskovanje v funkciji posebnih vprašanj	6,76	9,56	11,88	15,74**
drugi formalni pristopi	6,11	9,12	11,72	18,22**
neformalni pristopi	7,74	10,54	14,21	33,18**
stiki s poznavalci zunaj organizacije	8,88	11,32	15,55	32,52**
presoja na podlagi izkušenj	8,89	11,38	14,45	19,37**
druge spremenljivke				
dones na odnose z javnostmi v odstotkih	126 %	178 %	265 %	9,36** 14,83** ¹

*p < 0.05

**p < 0.01

¹ Izračunana po pretvorbi rezultatov v kvadratni koren, s čimer smo zmanjšali asimetričnost.

Razen odstotkov, so vrednosti v tabeli prišle z odprte, »frakcionirane lestvice«. S to lestvico so vprašani podajali rezultate od nič do neskončno. Povedali so jim tudi, da je 100 referenčna točka – tipičen odgovor na vse točke v vprašalniku. Za zmanjšanje simetričnosti smo podatke spremenili v kvadratne korene. Tako v tabeli vrednost 10 – kvadratni koren od 100 – predstavlja referenčno točko.

Tabela 2

Faktorska analiza za izračun indeksa odličnosti in kanonična korelacija spremenljivk, ki merijo vrednost odnosov z javnostmi, z drugimi spremenljivkami odličnosti

Spremenljivke	Faktor	Kanonična variabla
Značilnosti Odnosov z javnostmi in organizacije (Spremenljivke skupine 1)		
Spremenljivke generalnih direktorjev		
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	0,28	0,64
Pomembnost komuniciranja z zunanjimi skupinami	0,34	0,47
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	0,39	0,51
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	0,33	0,42
Naklonjenost menedžerski vlogi	0,36	0,58
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	0,35	0,56
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi		
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	0,56	0,64
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	0,48	0,34
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	0,55	0,44
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi menedžerja	0,56	0,38
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	0,49	0,26
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela	0,64	0,43
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela	0,67	0,39
Poznavanje menedžerske vloge	0,72	0,45
Podpora ženskam v organizaciji	0,50	0,43
Participativna organizacijska kultura	0,24	0,11
Vrednost odnosov z javnostmi (Spremenljivke skupine 2)		
Spremenljivke generalnih direktorjev		
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	0,41	0,37
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	0,32	0,38
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi		
Domnevna podpora vodstva odnosom z javnostmi	0,57	0,41
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo pripisalo odnosom z javnostmi	0,57	0,23
Kanonična korelacija		**0,70

*p < 0,05

**p < 0,0

Tabela 3

Primerjava vrednosti za 20 spremenljivk odličnosti in celotni indeks odličnosti vodij odnosov z javnostmi za prejeto podporo za odnose z javnostmi in marketing s strani vodstva

	Podpora je večja za:			F
	Marketing (n = 75)	PR (n = 104)	Enaka (n = 137)	
(Z - rezultati)				
Značilnosti odnosov z javnostmi in organizacije				
Spremenljivke generalnih direktorjev				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-0,16	0,03	0,14	2,49*
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	-0,19	0,12	0,09	2,54*
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	-0,29	0,05	0,21	6,62***
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	-0,32	0,13	0,11	4,68***
Naklonjenost menedžerski vlogi	0,01	0,09	0,07	0,14
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	-0,15	0,16	0,09	2,18
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-0,17	-0,07	0,13	2,89**
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	-0,05	-0,05	0,08	0,44
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	-0,17	0,00	0,11	2,31*
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi menedžerja	-0,11	-0,02	0,09	1,13
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	-0,10	-0,03	0,04	0,51
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela	-0,15	-0,04	0,07	1,28
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela	-0,15	0,02	0,04	1,12
Poznavanje menedžerske vloge	-0,06	-0,09	0,02	0,33
Podpora ženskam v organizaciji	-0,31	0,11	0,05	5,47***
Participativna organizacijska kultura	0,25	-0,11	-0,04	3,76**
Vrednost odnosov z javnostmi				
Spremenljivke generalnih direktorjev				
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	-0,19	0,21	0,00	3,63**
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	-0,15	0,19	-0,03	2,27*
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Domnevna podpora vodstva odnosom z javnostmi	-0,31	0,08	0,07	4,98**
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo pripisalo odnosom z javnostmi	-0,12	0,06	-0,04	0,78
Celotni indeks odličnosti	-0,22	0,05	0,12	3,62**

*p < 0,10

**p < 0,05

***p < 0,01

Tabela 4

Primerjava vrednosti celotne odličnosti glede na tip komunikacijskega oddelka

tip oddelka	število	vrednost	standardni odklon (Z – rezultati)	minimum	maksimum
Enotni oddelek za odnose z javnostmi	146	0,06	0,86	-1,93	3,05
Specializirani oddelki za odnose z javnostmi	149	0,01	0,93	-1,98	3,55
Ne – PR oddelki	26	-0,16	1,14	-2,40	2,79

F = 0.64, ni značilna