

Ralf Leinemann
Elena Baikalțeva

Eficiența în relațiile publice

Traducere de Andreea Dumitru
Postfață de Remus Pricopie

Redactor: Andreea Matei
Tehnoredactor: Olga Machin
Coperta: Corneliu Radu

Ralf Leinemann, Elena Baikaltseva, *Media Relations Measurement. Determining the Value of PR to Your Company's Success*
© Gower Publishing Limited, 2004

Toate drepturile asupra acestei versiuni aparțin Editurii Comunicare.ro, 2007

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice
Strada Povernei 6–8, București
Tel./fax: (021) 313 5895
E-mail: difuzare@comunicare.ro
www.editura.comunicare.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

LEINEMANN, RALF

Eficiența în relațiile publice / Ralf Leinemann, Elena Baikalțeva; trad.:

Andreea Dumitru; postf.: Remus Pricopie. – București: Comunicare.ro, 2007

Bibliogr.

Index

ISBN 978-973-711-091-6

I. Baikalțeva, Elena

II. Dumitru, Andreea (trad.)

III. Pricopie, Remus (postf.)

659.4

Cuprins

Lista figurilor / 7

Prefață / 9

1. Brainstorming-ul inițial / 13

De ce am măsura eficiența relațiilor publice? – partea 1 / 14

De ce am măsura eficiența relațiilor publice? – partea a 2-a / 19

Cum poate fi măsurată eficiența relațiilor publice? / 20

Stabilirea obiectivelor / 22

Repere esențiale / 25

Cum ne comparăm cu concurența? / 27

2. Instrumente și procese de bază / 29

Structurarea sistemului de evaluare / 29

Stabilirea obiectivelor – principiile de bază ale afacerii / 32

Definirea obiectivelor – planul de marketing,
planul de comunicare și planul de PR / 40

Conceptul de formular echilibrat / 43

Modelul produse–rezultate–consecințe / 46

Bugetele de evaluare / 50

Evaluarea unei agenții de PR
din perspectiva unui comerciant/client / 52

3. Evaluarea rezultatelor unui interviu de presă / 57

Interviurile solicitate de departamentul de relații publice / 57

Interviurile solicitate de presă / 66

4. Evaluarea rezultatelor unei conferințe de presă / 69

Nivelul intern / 72

Nivelul tactic sau al produselor / 73

Nivelul relațiilor / 73

Nivelul expunerii mediatice / 80

Nivelul consecințelor / 80

5. Evaluarea rezultatelor unei campanii de PR / 83

Cantitatea / 87

Calitatea / 93

Prezentarea rezultatelor / 97

Evaluările interne / 101

6. Evaluarea tendințelor pe termen lung / 105

Considerații generale și criterii / 105

Prezentarea rezultatelor / 117

7. Evaluarea rezultatelor unei situații de criză / 127

Situațiile de criză previzibile / 130

Situații de criză care pot fi anticipate / 132

Crizele apărute „din senin” / 133

Activitatea de PR ca instrument activ

al comunicării în situațiile de risc / 134

Anexa A – Model de chestionar de presă / 137

Anexa B – Model de indici de evaluare / 139

Anexa C – Evaluarea analizelor de produse și a premiilor / 143

Anexa D – Model de formular echilibrat / 147

Anexa E – Lista criteriilor de evaluare / 149

Bibliografie / 159

Postfață / 161

Indice / 175

Despre autori / 179

1. *Brainstorming-ul* inițial

Când nu ai un scop precis, riști să îți petreci întreaga viață alergând de colo-colo fără să reușești.

Bill Copeland

Următoarea situație ne este bine cunoscută tuturor. Ne apropiem de sfârșitul unui semestru sau al unui an fiscal și trebuie să facem un bilanț al activității noastre. Tot ceea ce avem este o colecție de articole decupate din ziare, alcătuită fie de agenția noastră de PR, fie chiar de noi înșine. Colecția este un teanc voluminos de hârtii, pe care îl prezentăm cu mândrie superiorilor noștri. De cele mai multe ori, reacția acestora reprezintă o surpriză pentru noi. Fie doar cântăresc teancul din ochi, fie îl răsfoiesc puțin, sau, dacă vor să fie foarte politicoși, îl iau acasă și ni-l aduc după o săptămână fără să fi pierdut nici măcar o clipă pentru a-l citi. Cu toate acestea, este posibil să primiți aprecieri pentru numărul mare al referirilor. Cu alte cuvinte, rezultatele dumneavoastră au fost măsurate în kilograme de hârtie tipărită.

Vă simțiți prost, în ciuda aprecierilor?

Nu face nimic! Înseamnă că ați găsit cartea potrivită care să vă ajute să reveniți în zona de confort psihic și să vă sporiți eficiența pentru companie ca manager de PR.

De ce am măsura eficiența relațiilor publice? – partea 1

Compania Hewlett-Packard a devenit celebră în întreaga lume la începutul activității sale datorită unui concept nou la vremea respectivă, cel al „managementului prin obiective” (MBO). Acesta se baza pe ideea că angajații erau cel mai bine motivați și obțineau cele mai bune rezultate nu numai atunci când acestea erau comparate cu o serie de obiective definite anterior de către conducere, ci mai ales atunci când angajații erau ei înșiși implicați în definirea obiectivelor și scopurilor.

Managerul și angajatul cădeau de acord asupra anumitor obiective pentru o anumită perioadă de timp, de obicei un an, și evaluau rezultatele în mod regulat. Acest tip de procedură garanta stabilirea unor scopuri nu numai stimulante, ci și realizabile, din moment ce erau rezultatul consensului ambelor părți implicate. În plus, el garanta atât angajamentul managerului, cât și pe cel al angajatului.

Managementul prin obiective presupune controale periodice ale performanței, mecanisme de asigurare a *feed-back*-ului și, în cele din urmă, un sistem de salarizare care se bazează pe rezultatele fiecărui angajat în parte.

Stabilirea obiectivelor este relativ simplă pentru anumite domenii, cum ar fi industria sau vânzările. Prin comparație, stabilirea obiectivelor este mult mai complicată pentru domenii ca marketingul sau activitățile legate de comunicare, de exemplu relațiile publice.

Indiferent de obiectivele alese, cel mai important lucru este ca rezultatele să poată fi măsurate. Obiectivele fără grile de măsurare sunt inutile și nu ne ajută deloc la evaluarea contribuției unui angajat în cadrul companiei.

În cazul relațiilor publice, de cele mai multe ori avem de-a face fie cu grile de măsurare vagi, constând în *feed-back*-ul obținut de la nivelurile ierarhice superioare sau în gradul de mulțumire al organizației responsabile cu marketingul produselor, fie cu grile de măsurare extrem de sofisticate.

Unul dintre motivele introducerii grilelor de evaluare a eficienței PR este măsurarea rezultatelor muncii angajaților, dar nu este singurul.

În orice companie, departamentul de PR presupune cheltuieli ridicate. PR-ul costă bani, și rezultatele investiției nu sunt

vizibile imediat. Prin urmare, departamentul de PR este de obicei unul dintre primele departamente ale companiei care suferă reduceri bugetare dacă situația financiară a companiei o impune. De fapt, nivelul investițiilor în PR, ca și în cazul industriei *advertising*-ului, s-a dovedit a fi un indicator timpuriu al progresului sau regresului economiei în general.

Un exemplu perfect în acest sens, care susține afirmația de mai sus, este un articol apărut în 9 iulie 2002 în ziarul german *Handelsblatt*. Articolul („Unternehmens – PR kommt auf den Prüfstand“, de Jürgen Hoffmann) examina faptul că, la momentul respectiv, departamentele de PR din cadrul multor companii germane erau supuse unei atente evaluări a activității. Economia, care traversa o perioadă de recesiune, avusese ca efect reducerea drastică a bugetelor de PR. Cazul companiei Deutsche Telekom era examinat în mod deosebit. Prețul acțiunilor companiei scăzuse de la peste 100 de dolari la numai 10 dolari. Prin urmare, mai ales bugetul departamentului de PR, dar și cel al departamentelor de marketing și de sponsorizări a fost redus considerabil. După numai câteva zile, principalele ziare germane anunțau o scădere semnificativă, de până la 45%, a veniturii obținut din publicitate. S-a concluzionat că perioada de regres economic se va accentua și mai mult în viitorul apropiat.

Departamentul de PR este primul afectat de dificultățile financiare ale companiei din două motive evidente:

1. Este foarte ușor să reduci bugetul departamentului de PR.
2. Cel puțin la prima vedere, vânzările companiei nu sunt afectate.

De cele mai multe ori se trece cu vederea faptul că, deși pe termen scurt își îndeplinește obiectivele de vânzări, o companie cu resurse de PR limitate pe termen lung își afectează de obicei prezența pe piață. Din păcate, companiile, mai ales cele cotate la bursă, sunt nevoite să pună pe primul plan interesele pe termen scurt ale acționarilor, și nu prosperitatea pe termen lung a companiei.

Vom demonstra că reducerile de buget afectează mai mult departamentul de PR în comparație cu alte departamente care presupun cheltuieli mari. Chiar dacă reducerile pot fi justificate în anumite cazuri, de multe ori decizia operării lor este luată doar ca urmare a unei lipse de înțelegere a consecințelor reale pe care le au acestea.

Pentru a înțelege pe deplin implicațiile creșterii sau reducerii resurselor alocate departamentului de PR, este absolut necesar ca managementul fiecărei companii să evalueze rezultatele departamentului său de PR, deoarece

poți administra doar ceea ce poate fi măsurat.

Cu toate acestea, evaluarea rezultatelor departamentului de PR nu trebuie realizată doar pentru a-i justifica existența, chiar dacă există motive întemeiate care conduc la punerea sub semnul întrebării a valorii sale. După citirea cu atenție a acestei cărți, vă veți da seama ce sisteme doriți să introduceți în cadrul companiei dumneavoastră. Și, o dată implementate aceste proceduri și măsuri, veți putea să oferiți rezultate și să demonstrați valoarea PR-ului pentru companie. Cu toate acestea, se poate pune în continuare întrebarea: care era valoarea *incrementală* a activității dumneavoastră, dincolo de ceea ce presa ar fi scris oricum despre companie, chiar și în absența unui departament de PR? Răspunsurile la această întrebare pot fi oricare dintre cele de mai jos, sau o combinație a acestora:

- PR-ul a determinat creșterea numărului de articole publicate în presă despre compania dumneavoastră.
- PR-ul a îmbunătățit tonul articolelor.
- Datorită PR-ului, aspectele discutate în presă au fost cele pe care compania le dorea relatate.
- Datorită PR-ului, aspectele negative *nu* au fost discutate de către presă (pentru comunicarea de criză, vezi Capitolul 7).
- PR-ul nu a avut nici un efect. (Dacă sunteți în situația de a admite acest lucru, poate ar trebui să luați în calcul o schimbare de carieră.)

Prin urmare, la un moment dat, separarea valorii *adăugate* a departamentului de PR de ceea ce putem numi „zgomot de fond” este într-adevăr un exercițiu util. În acest context, „zgomotul de fond” poate fi definit drept cantitatea de articole publicate în presă (numărul lor, dar și tonul) chiar și în absența implicării active a departamentului de PR. De exemplu, dacă ați fi lider de piață într-un anumit domeniu, presa nu ar putea evita să scrie despre dumneavoastră. De asemenea, dacă anunțați un eveniment spectaculos pentru lumea afacerilor, de exemplu o achiziție importantă, un rezultat financiar neașteptat sau o creștere semnificativă a numărului de clienți, presa va scrie mai mult ca sigur despre acesta, cu sau fără implicarea dumneavoastră activă.

În realitate, este aproape imposibil să se determine precis ponderea acestui „zgomot de fond“. Uneori, i se poate aproxima dimensiunea în funcție de performanțele de PR din țările în care nu aveți o activitate susținută de relații publice, dar chiar și această abordare poate fi compromisă din cauza condițiilor locale, care nu pot fi aplicate și în cazul altor țări. Este folosite și monitorizarea articolelor scrise despre companie în perioadele liniștite, când aceasta nu desfășoară nici o campanie activă de relații publice.

Indiferent de modul în care stabiliți „zgomotul de fond“ sau acoperirea generică realizată de presă, ar trebui să observați în principal două rezultate ale activității de PR, respectiv un ton mai favorabil al articolelor și un număr mai mare de articole, calculat ținând cont și de obiectivele dumneavoastră de PR. În ultimă instanță, diferența dintre numărul total de articole și numărul de articole aparținând „zgomotului de fond“, publicate în absența oricărei activități PR va reprezenta valoarea adăugată pe care o aduceți companiei, și motivul pentru care compania va dori să investească în departamentul dumneavoastră. Capacitățile dumneavoastră de a coordona aspectul comunicării în timpul unei crize pot avea, însă, o valoare mult mai mare pentru companie. Acest aspect va fi discutat separat, tocmai pentru că este unul aparte, care presupune etaloane de măsurare specifice.

Cu toate acestea, simpla încercare de a justifica existența departamentului de PR ar fi o abordare foarte defensivă pentru demonstrarea valorii relațiilor publice. Evaluarea eficienței relațiilor publice nu se limitează numai la protejarea profesiei în sine sau la protejarea și justificarea unui buget și a unor locuri de muncă.

Există, bineînțeles, și motive comerciale care justifică necesitatea evaluării eficienței PR-ului. Relațiile publice pot fi folosite ca instrument competitiv; ele ajută la definirea programelor strategice, contribuie la îmbunătățirea concentrării pe anumite aspecte, asigură *feed-back*-ul privind conținuturile, permit o îmbunătățire permanentă și, bineînțeles, indică rentabilitatea investițiilor.

Folosirea relațiilor publice drept instrument competitiv presupune păstrarea controlului asupra situației și obținerea de performanțe mai bune decât cele ale concurenților. Evaluarea rezultatelor de PR vă va ajuta să păstrați controlul asupra situației. Aceasta este, însă, în contradicție cu o afirmație faimoasă