# Bernard Dagenais

# *Campania de relaţii publice*

CUPRINS:

Introducere. 15

1. Demersul propus. 16

2. Comunicarea: un fenomen complex. 17

3. Care este scopul acestei cărţi. 18

Capitolul l.

Câteva noţiuni de bază. 19

1. Nevoia de a comunica. 19

1.1. Nu exişti dacă nu comunici. 19

1.2. Nu rezişti fără să comunici. 20

1.3. Nu ai viitor dacă nu comunici. 22

2. Forţa comunicării. 25

2.1. Comunicarea nu este niciodată neutră. 25

2.2. A acţiona înseamnă şi a comunica. 26

2.3. Relaţiile publice sunt mai mult decât un mijloc de difuzare. 27

2.4. Comunicarea este un instrument de gestiune. 27

2.5. Comunicarea este un schimb. 29

2.6. Comunicarea reprezintă un factor de putere. 29

2.7. Comunicarea este un instrument. 30

2.8. Comunicarea este persuasiune. 31

3. Demersul comunicării. 31

3.1. O strategie militară. 31

3.2. O metodă riguroasă. 32

3.3. O ştiinţă şi o artă. 34

3.3.1. O ştiinţă. 34

3.3.2. O artă.37

3.4. Munca de „bucătărie”. 40

4. Misterul comunicării. 42

4.1. O realitate insuficient cunoscută. 43

4.2. O necesitate evidentă. 43

4.3. Magia comunicării. 44

4.4. Erorile din activităţile de comunicare. 45

4.5. Erorile de percepţie. 45

5. Planificarea comunicării. 46

5.1. Noţiunea de planificare. 46

5.1.1. Decizia de a prevedea. 47

5.1.2. Analiza situaţiei. 48

5.1.3. Luarea deciziei. 49

5.1.4. Organizarea acţiunilor. 50

5.2. Noţiunea de strategie. 52

5.3. Planificarea strategică. 53

5.4. Politica de relaţii publice. 54

5.5. Planul. 55

5.5.1. Ierarhizarea planurilor. 55

5.5.2. Planuri de acţiune. 56

5.5.3. Planul de campanie de relaţii publice. 57

5.6. Gestiunea planurilor de campanie. 57

6. Etapele de parcurs. 58

7. Modelul de prezentare a unui plan. 60

Capitolul 2

Definirea problemei. 61 l. Identificarea problemei. 61

1.1. Planificarea strategică. 62

1.2. Urgenţa. 62

1. 3. Feedback-ul. 62

1.4. O decizie ad-hoc. 63

1.5. O propunere a departamentului de relaţii publice. 63

1.6. O solicitare venită din exterior. 64

1.7. Planul anual. 64

2. Gestionarea cererii în interiorul organizaţiei. 65

2.1. Politica organizaţiei. 65

2.2. Ierarhia organizaţiei. 65

2.3. Conţinutul mesajului. 66

2.4. Administrarea resurselor. 66

3. Cum se defineşte o problemă. 69

3.1. În ce constă definirea problemei. 69

3.2. Cine se va ocupa de definirea problemei. 70

3.2.1. Conducerea departamentului de relaţii publice. 70

3.2.2. Angajarea unei firme de relaţii publice. 72

3.3. Dosarul de informare. 73

3.4. Caietul de sarcini. 74

3.5. Absenţa caietelor. 76

3.6. Timpul necesar pentru întocmirea unui plan de campanie de relaţii publice. 79

4. Alegerea unei firme de relaţii publice. 80

4.1. Obţinerea aprobării de a negocia. 80

4.2. Delegarea unui singur responsabil al proiectului. 80

4.3. Stabilirea bugetelor. 81

4.4. Selecţionarea firmelor de relaţii publice. 82

4.5. Prezentarea proiectelor. 83

4.6. Firma de relaţii publice selectată. 90

4.7. Durata activităţii. 90

4.8. Contractul cu firma de relaţii publice. 91

5. Definirea problemei – model de prezentare. 91

6. Introducerea. 94

6.1. Exemplu de introducere. 94

6.2. Exemplu de stabilire a problematicii. 95

6.3. Încredinţarea mandatului de a pregăti un plan de campanie. 96

6.4. Organizaţia. 96

6.5. Firma de relaţii publice şi publicitate. 97

6.6. Demersul propus. 97

6.7. Prezentarea documentului. 99

6.8. Cuvinte de mulţumire. 100

Capitolul 3

Analiza situaţiei. 101

1. Redefinirea problemei. 103

1.1. Înţelegerea problemei. 103

1.2. În căutarea unei schimbări. 104

1.3. Starea de fapt. 104

1.4. Interpretarea datelor: o activitate critică. 107

1.5. Amploarea analizei. 108

1.5.1. Aria de cercetare. 109

1.5.2. Depistarea potenţialelor probleme. 110

2. Profilul organizaţiei. 111

2.1. Statutul. 112

2.2. Scopul existenţei unei organizaţii. 113

2.3. Trecutul organizaţiei. 116

2.4. Imaginea. 118

2.5. Problemele organizaţiei. 125

2.6. Obiectivele generale. 125

2.7. Sistemul de valori. 127

2.8. Structura. 128

2.9. Concluzia. 129

2.10. Modelul de prezentare a unei concluzii. 132

3. Prezentarea produsului. 132

3.1. Descrierea produsului. 133

3.1.1. Caracteristicile produsului. 134

3.1.2. Ciclul de v/a/ă. 136

3.1.3. Personalitatea produsului. 138

3.2. Preţul. 138

3.2.1. Diverse costuri. 140

3.2.2. Reacţiile consumatorului faţă de preţ. 141

3.3. Distribuţia. 143

3.3.1. Piaţa vizată. 143

3.3.2. Perioada de utilizare. 144

3.3.3. Modul de distribuţie. 144

3.3.4. Disponibilitatea produsului. 145

3.3.5. Concluzia. 146

4. Publicurile organizaţiei. 147

4.1. Furnizorii. 149

4.2. Publicurile interne. 149

4.3. Publicurile intermediare. 151

4.4. Publicurile externe. 152

4.4.1. Clienţii. 152

4.4.2. Actorii sociali. 153

4.5. Ce trebuie să ştim despre publicuri. 155

4.5.1. Profilul publicurilor. 155

4.5.2. Modelul de comportament al publicului vizat. 159

4.6. Concluzia. 162

5. Contextul general spaţio-temporal. 162

51. Contextul intern. 163

52. Contextul extern. 164

5.2.1. Actualitatea. 164

5.2.2. Contextul sociocultural. 165

5.2.3. Contextul economic. 167

5.2.4. Contextul politic. 167

5.2.5. Concurenţa. 168

5. 3. Concluzia. 171

6. Relaţiile publice. 171

6.1. Relaţiile publice interne. 172

6.2. Relaţiile publice externe. 176

6.3. Experienţa altora. 177

6.4. Concluzia. 177

7. Cercetarea. 180

7.1. Datele ce trebuie colectate. 181

7.1.1. Dosarul de informare. 182

7.1.2. Datele oficiale. 182

7.2. Studiile şi analizele ce trebuie realizate.

Faptele pertinente

7.4. Tehnicile de cercetare

8. Concluzia generală.

8.1. Dificultatea punerii unui diagnostic. 187

8.2. Ce trebuie să conţină diagnosticul final. 189

8.3. Ce nu trebuie să conţină diagnosticul final. 189

8.4. Exemple

8.4.1. Concluzii formulate pentru probleme simple. 193

8.4.2. Concluzii formulatepentru probleme complexe. 193

8.5. Prezentarea problemei reformulate. 194

8.6. Ce anume permite un diagnostic corect. 195

Capitolul 4

Obiectivele. 196

1. De ce avem nevoie de obiective. 196

2. Descrierea unui obiectiv. 197

2.1. O definire precisă a obiectului. 198

2.2. Publicul-ţintă. 198

2.3. Sarcinile propuse şi asumate în cadrul campaniei

2.3.1. Cunoaşterea.1.

2.3.2. Atitudinea.

2.3.3. Comportamentul. 203

2.3.4. Secvenţa inversată. 204

2.3.5. Secvenţele reunite. 205

Gradul de îndeplinire a unui obiectiv. 206

Perioada de timp. 208

3. Obiective generale şi specifice.

4. Ce trebuie evitat.

5. Modele de obiective.

6. Câteva teme de gândire. „.^

6.1. O schimbare simplă. 213

6.2. O schimbare complexă. 213

7. Criteriile de eficacitate.214

Capitolul 5 Publicul-ţintă 216

1. O alegere obligatorie. 217

2. Când ţinta este publicul de masă. 219

3. Restrângerea opţiunilor. 221

4. Câteva exemple. 223

4.1 Candidatul politic. 223

4.2Sănătatea. 224

4.3Consumul de tutun. 224

4.4Casa de pensii. 225

5. Câteva sfaturi.225

Capitolul 6

Axa campaniei de relaţii publice. 227

1. Definirea conceptului de axă a campaniei. 228

2. Cum se poate construi axa campaniei. 229

3. Axa, sloganul, semnătura instituţională. 231

4. Câteva exemple. 232

5. Formularea axei.236

Capitolul 7

Strategia.237.

1. Captarea atenţiei publicului ţintă.237

1.1. Principiile. 238

1.1.1. A face vâlvă în jurul produsului. 238

1.1.2. Repetiţia. 238

1.1.3. Creaţia. 239 l.2. Tehnicile de comunicare. 239

2. Stimularea unei atitudini pozitive. 240

2.1. Principiile. 240

2.2. Tehnicile. 241

2.2.1. Angajamentul lejer. 241

2.2.2. Angajamentul profund. 243

3. Provocarea unui comportament anume. 244

3.1. Principiile. 244

3.1.1. O atitudine negativă. 245

3.1.1. O atitudine pozitivă. 246

3.1.3. Comportamentul $i angajamentul. 247

3.2. Tehnicile. 248

4. Perspectiva comunicării interne. 249

4.1. Declaraţia de principii/programul de acţiune al organizaţiei. 249

4.2. O politică de relaţii publice. 250

4.3. Activităţile de relaţii publice. 251

5. Alte abordări. 252

5.1. Strategia push and pull. 252

5.2. Strategia directă sau indirectă. 253

5.3. Strategia intensivă sau extensivă. 253

5.4. Strategia efectului imediat sau a frecvenţei. 254

6. Câteva sfaturi. 255

Capitolul 8

Tehnicile de relaţii publice, mass-media şi suporturile utilizate. 257

1. Tehnicile. 258

1.1. Comunicarea de masă. 258

1.1.1. Relaţiile publice. 258

1.1.2. Relaţiile cu presa. 260

1.1.3. Afacerile publice/Activitatea de lobby. 263

1.1.4. Propaganda. 264

1.1.5. Publicitatea. 265 l.1.6. Comunicarea directă. 268

1.1.7. Sponsorizarea.268

1.2. Comunicarea personalizată.269

1.2.1. De la persoană la persoană.270

1.2.2. Reuniunile în grupuri de mici dimensiuni. 272

1.2.3. Reuniunile de amploare. 274

1.3. Comunicarea organizaţională/internă. 274

1.4. Tehnicile de coerciţie şi recompensare. 274

1.4.1. Coerciţia şi penalizarea. 274

1.4.2. Recompensa şi privilegiul. 275

1.5. Alegerea tehnicii potrivite. 275

2. Mass-media. 276

2.1. Presa scrisă. 277

2.1.1. Ziarele. 278

2.1.2. Revistele. 279

2.2. Radioul. 280

2.3Televiziunea. 282

2.4. Afişajul.283

2.5. Alte mijloace de comunicare. 284

2.5.1. Mijloacele netradiţionale. 284

2.5.2. Mijloacele de comunicare informatizate. 284

2.6. Alegerea unor media potrivite. 285

3. Suporturile. 286

3.1. Suporturile scrise. 287

3.2 Suporturile grafice. 287

3.3. Suporturile vizuale. 287

3.4. Suporturile sonore. 288

3.5. Suporturile video. 288

3.6. Obiectele-suport. 289

3.7. Suporturile tridimensionale. 289

3.8. Alegerea suportului potrivit. 290

4. Mijloacele.

4.1. Un serviciu de relaţii publice. 291

4.2. Purtătorul de cuvânt. 291

4.3. Partenerii. 292

4.4. Diverse alte activităţi. 292

4.5. Noile tehnologii. 293

5. Prezentarea. 293

6. Câteva sfaturi. 295

Capitolul 9 l. Principiile de bază. 297

2 Tipuri de mesaje. 298

2. L Mesajul de ordin politic. 299

2.2. Mesajul de prestigiu. 299

2.3. Mesajul care vizează o schimbare de comportament. 300

2.4. Mesajul comercial. 301

2.5. Mesajul utilitar. 301

2.6. Mesajul combatant. 302

3. Conceperea mesajului. 302

3.1. Titlul. 303

3.2. Textul. 304

3.3. Creativitatea. 305

3.4. Tonul. 306

4. Realizarea mesajului. 307

Capitolul 10

Bugetul şi calendarul. 310

1. Bugetul. 310

1.1. Cum se stabileşte un buget. 310

1.2. Elementele bugetului. 311

1.2.1. Conţinutul unui buget de relaţii publice. 3J1

1.3. Costul operaţiunilor. 314

2. Calendarul activităţilor. 315

Capitolul 11

Evaluarea. 318

1. Diferite abordări. 319

1.1. De la general la particular. 319

1.2. De la receptare la comportament. 319

1.3. Variabile reale. 320

1.4. Ce evaluăm? 320

2. Evaluarea unui plan de campanie. 321

3. Tehnicile de evaluare. 326

4. Concluzie. 328

Capitolul 12

Prezentarea. 329

Capitolul 13

Concluzii.

Capitolul 14

Recomandări pentru organizaţie.

Bibliografie.

Lista exemplelor

Introducere.

Orice organizaţie, precum şi orice persoană trebuie să se confrunte, în flecare zi, săptămână, lună sau an, cu noi provocări, să facă faţă unor probleme noi, să ia decizii care asigură dezvoltarea sau precipită declinul. Există astfel cauze, idei, opţiuni ale societăţii umane care se nasc, se dezvoltă şi mor.

Pentru a se impune în mediul lor, organizaţiile, indivizii, ideile trebuie să se sprijine pe diverse strategii, acestea fiind elaborate de diverşi consilieri, specialişti într-o activitate anume. Avocatul, contabilul, inspectorul fiscal, inginerul, psihologul, consilierul în relaţii de muncă – fiecare încearcă, în funcţie de cunoştinţele sale, să ofere soluţii pentru rezolvarea problemelor care apar.

Or, din ce în ce mai mult, relaţiile publice se dovedesc un instrument original şi eficace pentru a răspunde provocărilor cu care ne confruntăm. Relaţiile publice pot ajuta la rezolvarea unei probleme, lansarea unei idei, evitarea unei catastrofe. Ele se alătură altor perspective – juridică, financiară, umană şi chiar spirituală – în efortul de a depăşi problemele de zi cu zi.

Fiecare dintre aceste abordări este complementară celorlalte. Trebuie, totuşi, să constatăm că se omite prea des integrarea relaţiilor publice în ansamblul instrumentelor de care dispune o organizaţie (Am utilizat termenul generic de organizaţie [autorul l-a folosit pe cel de entreprise – întreprindere – n.tr.], pentru a denumi toate tipurile de organizaţii publice sau private, cu sau fără scop lucrativ, cu caracter social, cultural, sindical, religios, constituite dintr-unul sau mai mulţi indivizi, cu scopul de a crea produse, oferi servicii sau susţine cauze. O organizaţie poate fi un guvern, o asociaţie, o ramură industrială, o întreprindere, o persoană, o cauză anume) pentru a se conduce mai bine. Se înţelege greşit rolul pe care îl pot juca relaţiile publice. Se aşteaptă de la ele miracole pe care nu le pot realiza şi se neglijează, pe de altă parte, importanţa marilor servicii pe care le pot aduce.

A realiza un plan de campanie de relaţii publice înseamnă deci a adopta o metodă de lucru care va permite utilizarea unei abordări diferite, respectiv cea a relaţiilor publice, pentru a gestiona problemele organizaţiilor. Creşterea cifrei de afaceri, refacerea imaginii publice, diseminarea unor idei, traversarea unei crize, crearea unui climat favorabil în sânul organizaţiei, determinarea oamenilor să-şi schimbe comportamentul, apărarea în faţa adversarilor sau atacarea acestora constituie, pentru o organizaţie, preocupări continue, prezente la diverse niveluri.

Pentru a-şi face cunoscute ideile, un grup poate crea o mişcare de protest, poate organiza o manifestaţie de stradă, poate cumpăra spaţiu publicitar în mass-media sau găsi un purtător de cuvânt credibil, care îi va promova cauza. Aşadar, cum alegem cea mai bună modalitate de a ne atinge scopul?

Fie că este vorba de o companie multinaţională sau de o organizaţie mică, în ambele cazuri folosirea unui plan de campanie poate aduce rezultate benefice, ajutându-le să-şi prezinte public punctul de vedere, să lupte împotriva unui adversar, a unui contestatar sau a unei organizaţii concurente. Planul de campanie are astfel ca funcţie esenţială să investigheze cât mai bine o situaţie dată, în aşa fel încât să permită să se intervină şi să se influenţeze desfăşurarea acesteia.

Elaborarea unui plan de campanie corespunde unui stadiu de evoluţie al unei organizaţii care a înţeles că trebuie să se adapteze la public sau să încerce să-l influenţeze. Şi într-un caz şi în altul, organizaţia doreşte să seducă sau să convingă publicul pe care îl vizează, să demonstreze justeţea deciziilor luate, să îl incite să îi cumpere produsul, să adere la ideea sa, să-l împărtăşească scopurile. Avem de-a face deci cu un demers de seducere, un proces de influenţare. Deoarece o organizaţie depinde de cantitatea de produse vândute sau de numărul susţinătorilor pe care îi are, relaţiile publice nu mai sunt doar o unealtă de control, ci devin un instrument de supravieţuire.

Planul de campanie trebuie să răspundă următoarelor patru întrebări:

— Care este situaţia actuală?

— Ce schimbări posibile sunt de dorit?

— Cum pot fi provocate aceste schimbări?

— Cum vom şti că ne-am atins obiectivele?

1. Demersul propus.

Această carte se doreşte, prin urmare, un instrument destinat îmbunătăţirii activităţii de relaţii publice. Este vorba mai puţin de un ansamblu de instrucţiuni, cât de explicarea unui demers raţional şi logic, necesar pentru a construi un plan de campanie.

Acest demers nu este specific doar campaniilor. El este utilizat în toate activităţile care vizează rezolvarea unor probleme. Rigoarea şi utilitatea sa au fost, de altfel, demonstrate.

Unii specialişti în relaţii publice ar putea crede că nu au folosit niciodată o metodă specială şi că au reuşit totuşi, cât se poate de bine, să comunice cu cei din jur. Există, de fapt, persoane care posedă un al şaselea simţ, extraordinar, cu ajutorul căruia gestionează intuitiv relaţiile publice. Este adevărat, de exemplu, că Olivieri Toscani a făcut din campaniile Benetton un succes deosebit, bazându-se pe flerul şi pe ideile sale provocatoare, însă el a putut face acest lucru pentru că vindea un produs care nu solicita decât o implicare redusă din partea consumatorilor. A cumpăra un pulover Calvin Klein sau Benetton nu presupune o reflecţie profundă din partea cumpărătorului. Este o problemă de guşi, iar acesta variază cu repeziciune. O imaginaţie deosebită este suficientă, In astfel de cazuri, pentru a atrage atenţia cumpărătorului asupra produsului. Ln» a, atunci când este nevoie ca publicul să se gândească bine înainte de a ncţiona, o imagine atractivă nu mai este suficientă. Aşa se întâmplă atunci când dorim o schimbare de comportament din partea publicului-ţintă. Oamenii nu pot fi convinşi să renunţe la fumat, la alcool sau la relaţiile sexuale neprotejate In acelaşi mod în care sunt determinaţi să cumpere, la un preţ ridicat, un tricou doar pentru a face publicitate unei mărci anume. Hard Rock Caf6, Vuarnet şi Benetton vând tricouri pentru a răspândi reclama la propriile produse, iar oamenii sunt gata să plătească preţul cerut.

Există, totodată, grupuri care nu ajung să-şi răspândească ideile, campanii de informare care nu funcţionează şi produse care nu se vând, în pofida savantelor strategii de relaţii publice aplicate. De exemplu, în ciuda tuturor resurselor pt care le poseda, compania Coca-Cola a suferit un eşec usturător în încercarea de a lansa, în 1986, o nouă reţetă de Coca-Cola. Ce a provocat acest eşec?

2. Comunicarea: un fenomen complex.

Comunicarea este un proces sensibil, prin care un emiţător doreşte să-şi facă acceptat mesajul de către un receptor. Poate fi vorba de prezentarea unui nou produs sau a unei valori tradiţionale (perspectiva informaţională), de a le face acceptate (perspectiva atitudinală) sau de a le face adoptate (perspectiva comportamentală). Astfel, înainte de a cumpăra un nou produs, trebuie să îl cunoaştem, să îl dorim şi, în sfârşit, să luăm decizia de a-l achiziţiona.

Or, pentru ca acest lucru să se întâmple, trebuie ca receptorul mesajului să-l recunoască emiţătorului competenţa în domeniul vizat şi să-l acorde destulă încredere pentru a-l asculta şi accepta mesajul, în caz contrar, ca urmare a fenomenului de expunere selectivă, mesajul va fi evitat, ignorat. Astfel, nu toată lumea acordă acelaşi interes sau aceeaşi credibilitate ziarului X sau Y. De fapt, anumite persoane nu vor cumpăra niciodată vreunul dintre aceste ziare şi nu vor fi deci expuse mesajelor emise de ele. Alţii vor recepta informaţia, dar nu-l vor da atenţie: acesta este mecanismul percepţiei selective. De exemplu, două persoane care citesc acelaşi ziar nu vor reţine în mod necesar aceleaşi Ştiri, aşa cum două persoane care intră împreună într-un magazin nu vor fi neapărat atrase de aceleaşi haine expuse. Receptorul poate, astfel, să aleagă Informaţia pe care acceptă să o recepteze.

În plus, receptorul este, în permanenţă, ţinta a numeroase mesaje, adesea contradictorii. El nu se lasă uşor influenţat, chiar dacă este de acord cu emiţătorul şi cu mesajul. Astfel, o persoană poate să fie convinsă că fumatul este dăunător sănătăţii şi totuşi să continue să fumeze. O altă persoană poate visa să-şi cumpere un automobil de marcă, dar, în lipsa banilor, să se limiteze la o maşină ieftină.

În momentul în care vrem să vindem un produs sau să impunem un comportament ori o idee, pătrundem în universul misterios al naturii umane. Indivizii reacţionează uneori raţional, însă cel mai adesea sunt influenţaţi de sentimente şi impulsuri emoţionale.

A face un plan de campanie înseamnă a stabili relaţii între fiecare dintre aceste elemente pentru a găsi cele mai bune soluţii, realiste şi realizabile, care să funcţioneze în mod corespunzător.

3. Care este scopul acestei cărţi.

Această carte prezintă principiile care trebuie să ghideze orice demers având drept scop realizarea unui plan de campanie; ea descrie etapele de urmat în conceperea unui astfel de plan.

În primul capitol, vom prezenta câteva noţiuni de bază care vor permite o mai bună înţelegere a procesului de comunicare şi a modului în care acesta funcţionează într-o organizaţie.

Capitolul 2 identifică problema, scopul final – aspect care trebuie să constituie punctul de plecare al planului.

Capitolele 3-l1 urmăresc şi descriu fiecare dintre etapele de parcurs în activitatea de concepere a unui plan de campanie:

— Analiza situaţiei şi diagnosticul;

— Obiectivele;

— Publicul-ţintă;

— Definirea axei de comunicare;

— Explorarea şi alegerea strategiilor de comunicare;

— Alegerea tehnicilor, a canalelor mediatice şi a suporturilor de informare;

— Conceperea mesajelor;

— Bugetul şi calendarul acţiunilor;

— Evaluarea finală.

În sfârşit, capitolul 12 explică modul în care trebuie prezentat planul de campanie în faţa clientului care l-a comandat.

Nu avem pretenţia ca, după ce veţi fi citit această carte, să fi devenit maeştri în arta pregătirii unui plan de campanie, însă, cel puţin, veţi înţelege procesul în sine, precum şi dificultatea de a găsi soluţiile potrivite pentru problemele care apar în această privinţă.

Un plan de campanie reuşit trebuie să fie realist şi măsurabil. Este exact ceea ce vom încerca să vă demonstrăm în continuare.

CAPITOLUL 1

Câteva noţiuni de bază.

Înainte de a aborda subiectul realizării unui plan de campanie, este util să prezentăm câteva noţiuni de bază. Astfel, înainte de a şti cum se face un plan de campanie, nu este câtuşi de puţin lipsit de Importanţă să explicăm de ce este important să comunici, cum se ia decizia de întocmire a unui plan de campanie, care sunt implicaţiile unei asemenea decizii şi cum se integrează planul în contextul celorlalte activităţi ale organizaţie

1. Nevoia de a comunica

1.1. Nu exişti dacă nu comunici.

Pentru a da o existenţă publică unei activităţi, unei idei sau unui produs, nu este suficient doar ca aceste elemente să existe, trebuie ca ele să fie gi cunoscute. Cel mai bun medicament nu există dacă nu este cunoscut ji distribuit. O teorie care nu este împărtăşită celorlalţi pur şi simplu nu există.

De altfel, relaţiile publice au devenit, pentru numeroase activităţi umane, modul de exprimare cel mai coerent. Politica este, în mod esenţial, arta de a comunica idei. Comerţul, graţie publicităţii, a devenit arta de a-ţi vinde produsul. Cultura devine arta de a-l face pe oameni să frecventeze muzeele şi sălile de spectacol, să cumpere cărţi, reviste, CD-uri cu muzică şi fiJme. Religia este arta de a-l convinge pe aderenţi de forţa credinţei. Medicina este prevenirea prin comunicare: beţi mai puţin alcool, mâncaţi mai bine, faceţi mai multe exerciţii fizice etc.

În acelaşi timp, toate organizaţiile de orice fel sunt silite să se folosească de relaţiile publice. Altfel, cum ar putea fi cunoscute produsele lor, cum s-ar răspândi ideile susţinute de ele? A dori să facem din relaţiile publice un proces puţin important, la care recurgem doar în anumite circumstanţe, înseamnă să subestimăm utilitatea şi forţa acestora, în domeniul cinematografiei, de exemplu, ne putem gândi la producţie ca fiind etapa centrală a procesului de creare a unui film. Dar nu trebuie pierdut din vedere faptul că filmul nu devine un bun cultural decât în momentul proiectării lui şi receptării de către public. El îşi capătă adevărata dimensiune în momentul în care este distribuit, cunoscut şi văzut.

1.2. Nu rezişti fără să comunici.

Dincolo de preocupările sale de bază, o organizaţie se confruntă cu un mediu care nu-l lasă nici un moment de răgaz. Nu se mai pune problema ca o organizaţie să-şi vândă produsele, serviciile sau ideile; ea trebuie să se poziţioneze în raport cu ceilalţi parteneri sociali şi economici, care o provoacă să-şi prezinte public opiniile, să se justifice, să se apere şi să combată. Din acest punct de vedere, dezvoltarea unor strategii de comunicare devine o modalitate de apărare.

Că vrem sau nu, orice organizaţie trebuie să se facă înţeleasă de un anumit număr de actori care îi influenţează activitatea, dintre care cei mai importanţi sunt următorii:

— Legislatorul va interveni în mod necesar în activitatea organizaţiei, deoarece el se manifestă în ansamblul activităţilor umane. Administraţia centrală fixează regulile concurenţei, în timp ce administraţia locală (canadiană) stabileşte salariul minim, normele afişajului stradal, orele de program. Pentru a-l proteja pe consumator, legiuitorul impune reguli cu privire la conţinutul produselor, la politica de credite sau la publicitatea adresată copiilor. Pentru a-l apăra pe cetăţeni împotriva anumitor abuzuri, au fost create diferite organisme şi agenţii guvernamentale. Autoritatea municipală intervine în momentul în care, de exemplu, se pune problema construirii unei clădiri. De fapt, există întotdeauna un nivel al autorităţii publice care impune reguli. Relaţiile comerciale, atitudinile considerate răuvoitoare, practicile religioase, imaginile şocante sunt elemente reglementate de guvern. Or, aceste elemente sunt dezbătute înainte de fi acceptate. O organizaţie care tace devine deci subiectul acestor decizii fără să se fi folosit de posibilitatea de a-şi exprima punctul de vedere;

— Concurenţii sunt angrenaţi într-un război nemilos. Un război al preţurilor şi al pieţelor, desigur, dar în acelaşi timp un război al cuvintelor. Coca-Cola şi Pepsi-Cola se atacă şi se compară în mesajele publicitare. Organizaţiile pro şi contra avort se luptă pentru a-şi impune punctul de vedere, în Canada, Partidul Liberal şi Partidul Quebec-ului au vederi diametral opuse aproape în toate privinţele. Companiile De produse alimentare (n.tr.) Heinz şi Campbell s-au angrenat într-un război de amploare, acuzându-se reciproc de publicitate mincinoasă. Procter&Gamble a atras atenţia rivalului său Unilever că unul dintre săpunurile acestuia din urmă atacă ţesăturile. Trebuie deci să fim pregătiţi să înfruntăm concurenţa;

— Vecinii nu sunt întotdeauna binevoitori, într-o zi, ei se revoltă împotriva construirii în cartierul lor a unei fabrici, a unui centru comercial sau a unei clădiri de birouri; în ziua următoare, ei vor lupta împotriva demolării, în cartierul lor, a unei întreprinderi, a unei zone comerciale sau a unui centru administrativ. Oamenii se plâng de zgomot, de poluare şi nu ezită să refuze construirea în apropierea caselor lor a unor închisori, a unor azile pentru bolnavi psihic sau a unor centre pentru bolnavii de SIDA. Cartierul aparţine locuitorilor săi, care, de fiecare dată, vor face cunoscut public acest lucru. Au trecut vremurile în care o organizaţie putea dispreţul opinia publică, fără a plăti scump această atitudine;

— Mass-media sunt în permanenţă în căutarea controverselor, scandalurilor, greşelilor, abaterilor de la normă. Ele difuzează declaraţiile agresive ale concurenţilor; supraveghează şi fac cunoscute deciziile bune şi pe cele rele; scot în evidenţă isprăvile şi dificultăţile pe care o organizaţie ar dori să le treacă sub tăcere, dar trec cu vederea lucrurile pe care organizaţia speră să le popularizeze.

Toate aceste controverse între actorii sociali se pot regla cu ajutorul avocaţilor, care se servesc de tribunale pentru a tranşa problema, sau prin intermediul finanţiştilor, care sunt gata să plătească atât cât e necesar pentru a-şi asigura liniştea. Implicarea specialiştilor în relaţii publice duce însă la crearea unui climat favorabil organizaţiei, prin prezentarea punctelor sale de vedere, punerea în valoare a acesteia sau chiar apărarea ei, dacă este nevoie.

Refuzul de a exprima public o poziţie, în aceste circumstanţe, este considerat o recunoaştere a vinovăţiei.

1.3. Nu ai viitor dacă nu comunici.

Pentru a supravieţui în mediul concurenţial, o organizaţie trebuie să se afirme, să se dezvolte, să protejeze segmentele de piaţă pe care le deţine şi să-şi menţină puterea pe care o are. Pentru a-ţi vinde produsele, pentru a te face acceptat, apreciat, trebuie să comunici.

> Pentru a vinde.

Nimeni nu acceptă un produs, un serviciu sau o idee dacă nu le cunoaşte; pentru a le face cunoscute, trebuie să folosim diverse tehnici de comunicare. Utilizarea relaţiilor publice apare, în acest caz, cât se poate de normală. Relaţiile publice pot, astfel, să se rezume la anunţarea apariţiei unui produs, a unei noi game de servicii, a unei noi orientări etc.

> Pentru a rezolva o problemă.

Modul în care putem rezolva o problemă cu ajutorul relaţiilor publice este mai puţin evident. Cu toate acestea, un conflict de muncă se gestionează şi prin comunicate de presă, pagini de publicitate, evenimente organizate pentru mass-media.

Există situaţii în care o problemă poate fi rezolvată în maniere diferite. Astfel, de-a lungul anilor, doamna Andree Boucher, primăriţa oraşului Sainte-Foy, a fost criticată vehement de realizatorul unei emisiuni matinale de radio, Andre Arthur. Primăriţa ar fi putut recurge la avocaţi pentru a-şi regla diferendul cu animatorul, aşa cum au făcut alte personalităţi, însă ea a ales calea presei (vezi exemplul 1).

În urmă cu câţiva ani, un restaurant faimos din Montreal a primit o amendă din partea inspecţiei sanitare a municipalităţii pentru că bucătăria sa nu corespundea normelor de igienă. A doua zi, conducerea restaurantului anunţa, prin postul de radio care făcuse publică întâmplarea, că au fost luate toate măsurile pentru remedierea situaţiei şi că clienţii să vină şi să verifice ei înşişi, în timpul zilei, curăţenia bucătăriei, fiecăruia fiindu-l oferit un prânz gratuit. Există numeroase exemple în care relaţiile publice sunt folosite ca un instrument de rezolvare a conflictelor şi nu doar ca o simplă unealtă de promovare a unui produs, a unui serviciu sau a unei idei. Astfel, relaţiile publice pot ajuta la gestionarea unei crize sau a unui conflict ori facilita o fuziune. Vom explica acest principiu la punctul 2.4. al acestui capitol.

> Pentru a conserva imaginea publică.

O reputaţie se construieşte, se câştigă, se dezvoltă şi se pierde. Imaginea unei organizaţii, notorietatea acesteia nu pot fi lăsate la cheremul fanteziei sau intereselor altora, ci trebuie supravegheate, protejate şi întărite.

Să luăm exemplul cel mai cunoscut din domeniul strategiilor de relaţii publice. Toate organizaţiile, private sau publice, îşi doresc să aibă cea mai bună imagine posibilă în ochii publicului. Iar când îşi permit acest lucru, ele angajează specialişti pentru a pune în valoare o astfel de imagine. Firma Procter&Gamble a fost acuzată în urmă cu mai mulţi ani că logo-ul său ar conţine simboluri satanice, diabolice. Compania a fost silită să facă uz de costisitoare demersuri juridice pentru a-l depista pe artizanii zvonului, însă a decis, finalmente, să-şi refacă sigla pentru a elimina orice ambiguitate.

Exemplul l

Dna Boucher îi solicită lui Arthur un curs de bună-cuviinţă.

Tocmai pentru că „onoarea nu se cumpără, ci se apără”, iar „drumul justiţiei este prea lung şi adesea ineficient”, dar şi pentru că a decis că „injuriile i-au ajuns până peste cap”, primăriţa oraşului Sainte-Foy, dna Andree P. Boucher, a decis să îi trimită o scrisoare lui Andre Arthur, animatorul postului de radio CHRC.

Abuzurile verbale” proferate de animator la adresa primăriţei, de mai multe săptămâni încoace, au determinat-o pe aceasta să redacteze scrisoarea în cauză, pe care dl Arthur a primit-o miercuri după-amiază. Este vorba despre o scrisoare pe care dna Boucher însăşi o califică drept „dură şi sarcastică” („fiecare virgulă e ca o lovitură de pumnal”, declară dl Arthur) şi pe care a scris-o pentru că, femeie fiind, consideră că nu are dreptul să accepte aşa ceva. Să accepte să fie insultată pe postul de radio, spune ea, „este mai rău decât o agresiune fizică”.

Iată, mai jos, textul integral al scrisorii:

Domnului Andre Arthur, Poşte CHRC, 2136, chemin Sainte-Foy Sainte-Foy (Quebec) G1V IR8

Dragă prietene (I), Nu mi-aş ierta dacă nu mi-aş îngădui câteva minute pentru a-ji spune cât de mult am apreciat comentariile dumitale la adresa mea, făcute la 31 mai trecut, în timpul emisiunii matinale pe care o realizezi, în permanentă, cu atâta spirit şi subtilitate.

Să spun drept, nimic nu mă îndreptăţea să sper la acest concert de elogii, însă, deoarece am devenit dragă inimii dumitale, de ceva vreme, nu mă mai surprinzi defel, astfel că înşir cu bucurie aceste perle la colierul pe care mi l-ai oferit deja şi la care. cu gentileţe, continui să adaugi.

„Paiaţa”, „urâta” şi „proasta” vor decora deci scrinul în care am aşezat cu grijă, ultima dată, „curca”, „netrebnica”, „nebuna” şi „stupida”, în aşteptarea unor alte astfel de mărunţişuri preţioase cu care numai dumneata ştii să mă copleşeşti.

În faţa acestei mărturii de stimă, îmi vei îngădui, poate, să îndrăznesc să-ţi solicit dumitale ceea ce nu am cutezat să cer nimănui; profit de ocazie pentru a te întreba dacă ai accepta, în orele de răgaz, să-mi oferi ceea ce, dacă ar fi să-ţi dau crezare, ar fi lucrul de care nu mă pot lipsi, respectiv un curs de bună-cuviinţă.

Nu mă îndoiesc de faptul că vei înţelege că vreau să profit de sfaturile dumitale într-ale vestimentaţiei atunci când vei afla că, de foarte multă vreme, mă dau în vânt după eleganţa ce te caracterizează şi că te admir, fără a-ţi putea mărturisi asta. Îmbrăcat cu un magnific pulover bleumarin din poli-ester, cu o cămaşă în carouri ce pune în evidenţă zvelteţea formelor dumitale, încălţat în „şalupe” cumpărate evident de la talcioc sau din surplusurile armatei, purtând nădragi ale căror culoare şi cute vorbesc despre impresionanta dumitale experienţă.

Ştiu că cerându-ţi să-mi predai acest curs de bună-cuviinţă îţi impun o grea sarcină, însă am convingerea că forţa exemplului poate veni de hac oricui şi la orice.

De altfel, în această idee îmi permit să nutresc speranţa şi să îndrăznesc să cred că, într-o bună zi – dacă voi fi avut şansa să-ţi fi stat prin preajmă – voi ajunge să fiu eu însămi înzestrată cu acest rafinament, cu acest discernământ şi cu judecata fără tăgadă ce fac şarmul şi carisma dumitale.

Andree P. Boucher

3 iunie 1991 (1) Expresie de politeţe utilizată, aici, într-un sens uşor exagerat.

Primăriţa din Sainte-Foy,

2. Forţa comunicării

2.1. Comunicarea nu este niciodată neutră.

Buletinul meteo poate fi considerat o informaţie neutră, în acelaşi timp, el este un instrument: ne este prezentat de radio şi televiziune, de mai multe ori în fiecare dimineaţă şi în week-end. Avem nevoie de informaţiile meteo pentru a afla cum să ne îmbrăcăm, pentru a şti cum să călătorim şi la ce oră să plecăm la serviciu.

Îmbrăcămintea are drept scop principal protecţia faţă de intemperii. Cu toate acestea, maniera în care cineva se îmbracă descrie personalitatea respectivului. Haina devine astfel mai mult decât un veşmânt; ea transmite un mesaj, în faţa oglinzii, dimineaţa, individul îşi construieşte o imagine despre sine, pe care o interpretează: se simte în formă sau e obosit, îşi iubeşte frizura sau nu-l place nasturele care se încheie sub bărbie, în acest caz, simultan, emiţătorul, mesajul şi receptorul sunt unul şi acelaşi individ.

Nu trebuie deci să ne uimească faptul că mijloacele de comunicare construite cu scopul de a seduce sau de a convinge sunt, în mod esenţial, instrumente de influenţare, deoarece ele îndeamnă la acţiune şi reacţiune.

Pe de altă parte, există circumstanţe în care este dificilă interpretarea semnificaţiei unei informaţii. De ce oare, în toate serile de duminică şi dimineţile de luni, mass-media se întrec în a prezenta cel mai tragic şi mai sângeros accident al sfârşitului de săptămână? Pentru a descuraja publicul de la comiterea de imprudenţe pe şosele? Atunci când e vorba de un accident de avion, se doreşte oare ca publicul să se gândească la moarte? Dar oare cine mai meditează câteva clipe asupra morţii după ce a văzut asemenea imagini tulburătoare? Există, cu siguranţă, câteva încercări de explicare a structurii şi funcţiilor ştirilor de fapt divers (Auclair, 1970) sau referitoare la sensul pe care acestea îl dau morţii (Morin, 1970); totuşi, studiile nu clarifică toate nelămuririle. Ceea ce este sigur este faptul că acest tip de ştiri sunt prezentate în fiecare săptămână, pentru că ele au o anumită semnificaţie. Nu ne propunem aici să dăm o interpretare, ci să arătăm că aceste informaţii nu sunt câtuşi de puţin neutre.

De altfel, limbajul pe care îl utilizăm nu este nici el neutru. Cuvintele alese pentru a explica o situaţie sunt ele însele încărcate de anumite semnificaţii. O ştire care relatează crima comisă de un individ îşi schimbă sensul dacă, în loc să scriem „individ”, folosim termenul „ministru” sau „episcop”. Totuşi, crima rămâne crimă.

Nu trebuie să uităm că „limbajul constituie un substitut al realităţii şi face posibilă orice distorsionare a acesteia” (Dumas, 1971, p. 154).

2.2. A acţiona înseamnă şi a comunica.

Numeroase domenii ale existenţei sunt construite în jurul comunicării. Ce face un avocat în timp ce apără o cauză? Acţionează cu ajutorul cuvântului. Ce face un arhitect atunci când construieşte o casă? Le comunică celorlalţi experienţa pe care o posedă. Dar inginerul care construieşte un pod? Îşi vinde cunoştinţele. Grupurile religioase, sindicale sau de presiune nu acţionează, nici ele, decât prin comunicare. „O decizie politică nu ajunge la întreaga sa dimensiune decât atunci când este cunoscută, înţeleasă şi acceptată” (SID, 1986).

În acest punct, se constată că raţiunea de a fi şi a acţiona a numeroşi parteneri sociali devine comunicarea.

2.3. Relaţiile publice sunt mai mult decât un mijloc de difuzare.

Prea adesea, relaţiile publice sunt utilizate ca un instrument de difuzare a informaţiei. Aceasta înseamnă că o organizaţie studiază o problemă, glseşte diferite soluţii, apoi ia o decizie. Când decizia este luată, Organizaţia apelează la relaţiile publice pentru a o prezenta. Astfel, relaţiile publice sunt folosite ca un instrument de difuzare.

Dar care este interesul de a face cunoscută o decizie dacă oamenii nu sunt gata să o accepte, nu sunt dispuşi să o adopte şi chiar înclină mai degrabă să o respingă? Care este interesul de a adopta o decizie, dacă nu se ţine seama de publicul-ţintă, de mediul care chiar va o primi? O decizie nu este utilă decât în măsura în care ea va fi urmată şi nu doar cunoscută.

„În elaborarea unui plan de acţiune, în calendarul pregătirii sale şi! N maniera de a-l prezenta, deseori se obişnuieşte să se analizeze implicarea relaţiilor publice în chiar ultimul moment, când toate deciziile au fost luate şi când se înregistrează deja primele erori: improvizaţia în acest domeniu este un adversar redutabil” (SID, 1986).

2.4. Comunicarea este un instrument de gestiune lntr-o organizaţie, comunicarea exercită o funcţie la fel de importantă ca şi resursele financiare, materiale, umane şi informatice. Este vorba, pe de o parte, de faptul că ea necesită aplicarea unor tehnici speciale şi, pe de altă parte, că trebuie să se ţină seamă de ea în permanenţă.

Planul de campanie permite gestionarea unei probleme sau oportunităţi în cadrul unei organizaţii şi nu doar trâmbiţarea soluţiei găsite, în acest sens, el este un veritabil instrument de gestiune. Nu vrem să spunem că, pentru problemele unei organizaţii, relaţiile publice reprezintă o soluţie magică, însă ele constituie un factor care se adaugă celorlalţi factori şi contribuie la o mai bună gestionare a situaţiei.

Teoria marketingului se bazează pe faptul că o organizaţie trebuie să se adapteze, să se plieze pe nevoile publicului său. Totuşi, în realitate, orice organizaţie încearcă să-şi adapteze publicul la propriile nevoi şi scopuri – supravieţuirea, prosperitatea, profitul, obţinerea de avantaje şi putere.

Pentru a atinge aceste scopuri, organizaţia are nevoie de public, în principiu, întocmirea unui plan de comunicare înseamnă în primul rând a face să corespundă nevoile organizaţiei (care nu sunt întotdeauna explicite) cu atitudinile publicului (care sunt adesea imprevizibile), în practică, aceasta înseamnă folosirea tuturor mijloacelor de comunicare utile, în limitele unui buget cunoscut, pentru a obţine efectele dorite; cu alte cuvinte, identificarea celui mai potrivit mesaj pentru a atinge obiectivele privitoare la un public anume. Un plan de campanie reprezintă o privire de ansamblu, cheia de boltă a oricărei iniţiative în domeniul relaţiilor publice.

În concluzie, pentru a gestiona cu adevărat o problemă sau o situaţie de criză, o organizaţie nu se poate mulţumi doar să difuzeze informaţii, ci trebuie să pregătească şi terenul pe care acestea vor „ateriza”.

— Pentru aceasta, înainte de a propune soluţii, organizaţia trebuie mai întâi să vorbească despre problema ce trebuie rezolvată; astfel, publicul se va familiariza cu obiectul discuţiei. De exemplu, înainte de a-l convinge pe oameni să-şi schimbe un obicei alimentar, pentru că organizaţia lansează pe piaţă un nou produs, trebuie să îi convingi că au obiceiuri alimentare proaste. Altfel, ei nu şi le vor schimba.

— După ce problema a devenit cunoscută, trebuie prezentate diversele soluţii care ar fi acceptabile, fără a se vorbi de hotărârea luată. Preocuparea organizaţiei, ţelul ei îşi fac astfel loc în mintea publicului-ţintă, permiţând eliminarea împotrivirilor, pas cu pas.

— Decizia luată trebuie prezentată în aşa fel încât să fie acceptabilă şi, în cele din urmă, acceptată de populaţie.

— Astfel, organizaţia trebuie să-şi construiască mesajul astfel încât să provoace cea mai mică rezistenţă posibilă din partea grupului vizat.

Iată deci ce se înţelege prin utilizarea comunicării ca instrument de gestiune. Pentru a face o campanie de relaţii publice, trebuie, prin urmare, să stabilim o strategie de ocupare a spaţiului public, ţinând cont de mediu, de realitatea socială şi de aşteptările populaţiei.

Această modalitate de a acţiona se bazează, în fapt, pe o logică destul de simplă; în pofida acestei logici, unele organizaţii nu acordă destulă atenţie respectării tuturor etapelor presupuse de aplicarea unei Strategii corecte. Deseori, totul se petrece ca şi cum oamenii se gândesc li producă mesajul înainte chiar să ştie ce vor să spună. Fenomenul se • xplică prin faptul că avem de-a face cu un câmp de activitate accesibil tuturor – comunicarea. Ajunge, astfel, să fi realizat o strategie de relaţii publice într-o organizaţie pentru a-ţi da seama că toţi cei care se află în garful piramidei de putere au, fiecare, câte o idee despre ce şi cum ar trebui să fie campania.

Pentru un specialist în relaţii publice, sarcina cea mai dificilă legată de conceperea unei strategii inteligente este aceea de a încerca să-şi convingă superiorii că nu este de ajuns să ai o idee bună ca să faci o campanie de succes.

2.5. Comunicarea este un schimb.

Comunicarea nu trebuie să fie doar monologul unui emiţător către unul sau mai multe publicuri receptoare; ea trebuie să fie, în acelaşi timp, un dialog, care presupune partea sa de ascultare şi, pe cât posibil, de răspunsuri (SID, 1986).

Atâta vreme cât comunicarea va fi percepută ca un mesaj conceput de o sursă pentru a influenţa cetăţeanul/consumatorul care îl recepţionează, vom avea un discurs cu sens unic, nerentabil. Pentru ca ambele părţi să realizeze schimbul, ele trebuie să se asculte reciproc.

Unele organizaţii au însă tendinţa să-şi impună punctele de vedere mai degrabă decât să schimbe informaţii cu publicul lor, deşi, în prezent, se dezvoltă o nouă filosofic a receptării şi schimbului informaţional, în majoritatea marilor organizaţii, care au pus deja pe picioare sisteme de supraveghere atentă a reacţiilor publicului.

2.6. Comunicarea reprezintă un factor de putere.

Nu trebuie să uităm, pe de altă parte, atracţia pe care o exercită comunicarea şi faptul că, din acest motiv, ea constituie un factor de putere. Atunci când companiile multinaţionale lansează un nou produs, ele nu ezită să investească zeci de milioane de dolari pentru a-l face cunoscut, deoarece ştiu că, dacă strategia a fost bine pregătită, investiţia se va recupera prin dividende importante, în perioadele electorale, o atitudine bine articulată poate permite unui candidat să-şi domine adversarii.

Publicitatea poate încuraja cumpărături care nu ne sunt necesare; propaganda îi poate face pe oameni să susţină cauze care, înainte, i-ar fi lăsat indiferenţi; relaţiile publice te pot convinge să-ţi doreşti să citeşti o carte anume, să asişti la un spectacol sau să frecventezi un loc care, fără aceste artificii de comunicare, ar fi trecut neobservat.

Deoarece comunicarea are puterea de a convinge, legislatorii au interzis, în mass-media, publicitatea la ţigări, pentru a-l proteja pe tineri împotriva acestei influenţe pernicioase şi au cerut chiar unor mărci anume să nu-şi mai folosească logo-urile (cum ar fi cămila firmei Camei).

Nu intenţionăm să judecăm efectele comunicării asupra indivizilor, dar, încă din secolul al IV-lea î. Hr., Platon, în Republica, sau, 2.000 de ani mai târziu, Cervantes, în al său Don Quijote, vorbeau despre efectele perverse ale literaturii asupra imaginaţiei omeneşti.

„Informaţia a fost şi va rămâne întotdeauna asociată cu puterea. Conducătorii de organizaţii vor continua să comunice cu reticenţă, deoarece ei identifică împărtăşirea informaţiei cu o eroziune a puterii, a autorităţii” (Villeneuve, 1977).

2.7. Comunicarea este un instrument.

Comunicarea este, în acelaşi timp, un instrument, un ajutor. Aşa cum cuvântul reprezintă un vehicul pentru gândire, comunicarea este un instrument aflat în serviciul organizaţiilor.

În ceea ce priveşte comunicarea, există un enunţ de bază, pe care considerăm util să-l reamintim: ceea ce primează este cunoaşterea realităţilor. Este suficient să dăm exemplul unei descoperiri ştiinţifice sau al unei prevederi legislative. Câtă vreme ele nu sunt cunoscute, vor rămâne inoperante, inexistente, oricât de importante ar fi.

Comunicarea este fondată întotdeauna pe principiul necesităţii ca realitatea să fie cunoscută pentru a fi percepută ca atare, nefiind suficientă existenţa ei, pur şi simplu.

2.8. Comunicarea este persuasiune.

A persuada înseamnă a face pe cineva să creadă ceva, să fie convins de acel lucru sau să dorească să facă ceva anume, cu o adeziune totală. Comunicarea nu este deci doar împărtăşirea unei informaţii; ea reprezintă dorinţă de schimbare şi reflectă o intenţie de a da un sens anume realităţii.

3. Demersul comunicării

3.1. O strategie militară.

Limbajul folosit în cazul unui plan de campanie de relaţii publice este unul de tip militar, nefiind vorba de un împrumut întâmplător. Un plan de campanie este un plan de atac, de luptă şi trebuie să rămână secret. Planul de acţiune este numit campanie, iar grupul de indivizi cărora le este destinat mesajul va fi desemnat drept ţinta vizată (Dastot, 1973a, p. 14), pentru care va fi utilizată muniţia adecvată. Ca să alegi muniţia corespunzătoare, trebuie să cunoşti bine ţinta. Nu tragi cu tunul în vrăbii şi nici cu praştia în elefant. Nu poţi să ataci nici oricum şi nici oriunde, pentru că forţa de lovire se pierde. Ţinta va fi acolo unde trebuie să lovim pentru a obţine schimbarea, pentru a rupe un echilibru care păstrează laolaltă elemente indezirabile.

Planul de campanie de relaţii publice se construieşte ţinând cont de mediu, de concurenţi şi de adversari. Se elaborează linii strategice sau strategii de atac, se pun în practică operaţiuni tactice sau tactici de abordare. Pentru realizarea fiecărei etape se pregăteşte logistica necesară.

Continuând metafora războinică, obiectivele pe termen scurt necesită manevră tactică, iar cele pe termen lung, o dezvoltare strategică.

Cossette (1987, pp. 159 şi 214) vorbeşte de forţă de lovire, artilerie publicitară, operaţiuni de luptă, teritoriu de ocupat, ofensivă de condus, trupe de angajat, război al preţurilor.

Cele de mai sus nu trebuie să ne facă să considerăm relaţiile publice ca fiind belicoase sau agresive. „Din contră, ele trebuie mai degrabă să se adreseze consumatorului cu blândeţe, nu să-l bruscheze. Toate studiile de comunicare au dovedit că mesajele supărătoare trebuie descurajate.

Acesta este şi motivul pentru care publicitatea nu poate să se bazeze pe improvizaţie. Ea trebuie să fie bine gândită, pregătită, realizată metodic şi controlată în ceea ce priveşte efectele. Strategia publicitară se bazează pe un ansamblu de procese şi tehnici de elaborare, acţiune şi control orientate către realizarea unui scop specific” (Dastot, 1973a, p. 14).

3.2. O metodă riguroasă.

Demersul are la bază o logică simplă. Dacă doriţi să convingeţi pe cineva să-şi schimbe comportamentul, obiceiurile sau ideile, trebuie să-l adresaţi mai întâi un mesaj clar pe care să-l înţeleagă şi să-l accepte.

Pentru a pregăti acest mesaj, trebuie să-l integraţi într-o strategie, înainte să realizaţi un mesaj publicitar de 30 de secunde, înainte de a concepe un afiş sau un pliant, trebuie să ştiţi ce doriţi să spuneţi, cui vreţi să vă adresaţi şi de ce respectiva persoană este aceea căreia doriţi să-l vorbiţi. Acestea sunt obiectivele ce trebuie determinate în raport cu un public-ţintă dat. Mai mult decât atât, pentru a vă cunoaşte publicul-ţintă şi a vă stabili obiectivele ce trebuie atinse, trebuie să fiţi pe deplin informaţi cu privire la problema ce trebuie rezolvată.

A concepe un plan de campanie de relaţii publice înseamnă construirea unui lanţ logic de operaţiuni în care fiecare etapă este strâns legată de cea care o precedă şi de cea care îi urmează. Alegerea acţiunilor ce trebuie întreprinse şi a instrumentelor de relaţii publice necesare se face de obicei după şi nu înaintea acestui demers.

Astfel, pentru a realiza un plan de campanie de relaţii publice, trebuie urmată o metodă pe care teoria o defineşte ca fiind formată din patru etape.

Marston (1963) abreviază ciclul comunicării cu literele R-A-C-E, respectiv cercetare (research), acţiune (action), comunicare (communication) şi evaluare (evaluation). În acest ciclu, comunicarea propriu-zisă intervine în a treia etapă, ceea ce implică existenţa anterioară a unor faze esenţiale.

În manualul lor de relaţii publice, devenit clasic în domeniu, Cutlip şi Center (1985) prezintă cele patru etape ale campaniei de relaţii publice ca fiind: definirea problemei, planificare şi programare, comunicarea propriu-zisă şi, în final, evaluarea campaniei.

În anii ‘80, Consiliul directorilor de relaţii publice al Guvernului provinciei Quebec a redactat un document despre mandatul standard al unui departament de relaţii publice, document ce conţine sarcini precise, grupate în patru puncte: consiliere; concepere-elaborare; producţie; gestiune şi consiliere.

Tabelul de mai jos prezintă cele patru faze ale acestei metode, aşa cum sunt ele propuse de factorii diferiţi implicaţi în proces, punându-le în relaţie cu sarcinile reale ce trebuie duse la capăt de-a lungul realizării unui plan de campanie. În toate cazurile, este respectată aceeaşi logică. Mai întâi de toate, trebuie făcute studii şi analizate datele colectate, după care vom începe să ne gândim la strategii şi la mesaje.

TABEL COMPARATIV.

MARSTON (RACE)

CUTLIP ŞI CENTER.

MANDATUL STANDARD.

PRACTICA.

CICLUL COMUNICĂRII.

FUNCŢIILE TIP.

SARCINI GENERALE.

STRATEGIE.

R – Cercetare.

Definirea problemei.

Consiliere.

Starea de fapt (contextul) Problematica (diagnosticul)

A – Acţiune.

Planificare şi programare.

Concepere-elaborare.

Obiective.

Public-ţintă.

Axa campaniei Strategie.

C – Comunicare.

Acţiune şi comunicare.

Producţie media (mijloace, suporturi mediatice, mesaje)

Tehnici.

Canale mediatice, mijloace.

Desfăşurător.

Buget.

E – Evaluare.

Evaluarea programului.

Gestiune şi consiliere.

Evaluare.

Indiferent de abordarea aleasă, ne regăsim în faţa unui parcurs asemănător, a aceleiaşi reguli de bază.

Dumas (1971, p. 147) descrie astfel procesul de mai sus:

— Într-o primă fază, specialistul în relaţii publice va cerceta: organizaţia şi obiectivele ei; publicurile organizaţiei şi nevoile acestora.

— În a doua fază, specialistul în relaţii publice concepe un plan de campanie care va face ca obiectivele organizaţiei să coincidă cu nevoile publicului.

— Faza următoare constă în punerea în practică a planului.

— In final, se evaluează modul de aplicare şi eficacitatea acestui plan, cu scopul de a-l ameliora.

„Aşadar, metoda relaţiilor publice nu este lineară, ci mai degrabă ciclică. Obiectivele, atitudinile, nevoile şi opiniile diverselor publicuri ale unei organizaţii nu sunt imuabile, ele evoluează constant; aceasta înseamnă deci că, practic, a patra fază a metodei – evaluarea – se confundă cu prima fază a unui al doilea ciclu – cercetarea. Aceasta va conduce la o nouă planificare şi la noi moduri de comunicare ş.a.m.d.” (Dumas, 1971, p. 148).

3.3. O ştiinţă şi o artă.

Care este cel mai bun mod de a difuza un mesaj către un public dat? Dacă acesta ar fi evident, nu ar mai exista atâtea campanii ratate. Se spune adesea că, pentru fiecare dolar investit în publicitate, jumătate din sumă se pierde. Problema este că nu ştim niciodată care jumătate.

În 1986, când Coca-Cola a lansat noua sa Coke, a efectuat toate studiile necesare, însă analiza situaţiei nu a ştiut să discearnă ce gust anume le place consumatorilor vizaţi. Hollywood-ul produce numeroase filme cu bugete impresionante, pe care le lansează cu uriaşe eforturi de publicitate, filme care însă nu atrag publicul, în timp ce altele, produse cu bugete mici, au un succes uimitor. Aceasta înseamnă că, inclusiv atunci când folosim cele mai perfecţionate tehnici de lucru, ne putem înşela. Şi că bazându-ne pe fler putem avea, uneori, un succes excepţional, în astfel de momente, ne dăm seama că, atunci când este vorba de comunicare, avem de-a face, în acelaşi timp, cu o ştiinţă şi o artă.

3.3.1. O ştiinţă.

Privind mai în profunzime, a realiza un plan de campanie de relaţii publice reprezintă un act ştiinţific, din mai multe puncte de vedere.

> Demersul în sine.

În primul rând, trebuie aplicată o metodă riguroasă, logică şi raţională, în acest sens, abordarea de tip ştiinţific permite evitarea erorilor.

Conceperea unui plan de campanie reprezintă deci un demers intelectual, realizat cu toată rigoarea posibilă. Înseamnă a şti să descompui o realitate în elementele sale de bază, astfel încât să permită accentuarea aspectelor considerate pozitive şi ocultarea celor negative, precum şi eliminarea opoziţiilor şi rezistenţei publicului faţă de adoptarea unui produs sau a unei idei. Orice se poate vinde, cu condiţia să faci acest lucru în mod corect, însă nimeni nu este obligat să cumpere. Trebuie deci să ştii să seduci şi să convingi.

Planul trebuie să funcţioneze ca un mecanism bine reglat. Trebuie să ştii să adresezi întrebările potrivite, să discerni situaţiile de elucidat, astfel încât soluţia să se impună de la sine.

Un plan de campanie reprezintă aplicarea unei metode de planificare, care urmează câteva abordări omologate. Este similar cu modul de construire a unui referat ştiinţific, de decupare a realităţii, aşa cum se procedează în cazul disertaţiilor (Beaud şi Latouche, 1988).

Oricare ar fi situaţia, pentru a avea garanţia caracterului profesional al intervenţiei sale şi pentru optimizarea şanselor de succes, practicianul trebuie să folosească o abordare metodică, să găsească tehnicile şi Instrumentele adecvate, să stabilească un plan riguros de analiză. Planul de campanie de relaţii publice este deci rezultatul unui demers raţional.

El se concretizează într-un document în care sunt prezentate cele mai bune modalităţi de abordare şi îndeplinire a obiectivelor propuse. De aceea, el constituie o etapă prealabilă esenţială realizării activităţilor de relaţii publice. Întâi se realizează planul, apoi se execută. Astfel, pentru un grup, acţiunea de a atrage atenţia autorităţilor asupra unei preocupări sau, invers, pentru autorităţile publice, semnalarea către cetăţeni a unei probleme necesită un timp de reflecţie care va permite găsirea celei mai bune abordări. Planul de campanie este, aşadar, un Instrument de reflecţie. Ca urmare a lui se pun în aplicare măsurile concrete propuse.

Avem de-a face deci cu o activitate care necesită o anumită rigoare, resurse de timp şi o metodă specifică. Fiecare plan de campanie de relaţii publice este unic, însă fiecare are nevoie de aceeaşi rigoare şi de aplicarea aceloraşi etape în dezvoltarea sa.

> Teoria.

Există în ştiinţele comunicării un anumit număr de teorii interesante care permit o mai bună alegere a strategiilor de relaţii publice. Astfel, teoria circulaţiei informaţiei pe două paliere (two step flow theory) a demonstrat că, adesea, liderii de opinie sunt influenţaţi de mesaj, ei fiind aceia care se substituie marelui public (Katz şi Lazarsfeld, 1955).

Astfel, am aflat că uneori e mai bine să cauţi să vii în contact cu aceşti lideri, decât cu ansamblul publicului tău.

Teoria numită agenda setting (McCombs şi Shaw, 1972) demonstrează că, atunci când mass-media tratează un anumit subiect, acela poate deveni parte a preocupărilor publicului, chiar dacă indivizii nu-şi însuşesc şi modul cum l-au prezentat mass-media. Înţelegem că, dacă facem să se vorbească despre noi în mass-media, vom atrage atenţia publicului, oricare ar fi obiectul dezbaterii. Toate persoanele care obţin un interviu la televiziune, de exemplu, sunt remarcate mai mult pentru faptul că au apărut la TV, decât pentru ceea ce au spus în faţa camerelor de luat vederi.

Teoria spiralei tăcerii (Noelle-Neumann, 1974) ne arată că indivizii au tendinţa de a nu-şi exprima preferinţele, opţiunile şi gândurile, deoarece simt că acestea ar putea fi interpretate greşit de către cei din jur. Or, la un moment dat, toată lumea are aceeaşi părere despre ceva, dar preferă să tacă, gândindu-se că ceilalţi nu o împărtăşesc. Această spirală a tăcerii este, la un anumit moment dat, ruptă de un gest, o declaraţie, un eveniment.

Teoria reflexului condiţionat, născută din cercetările lui Pavlov, demonstrează că repetarea unui stimul, însoţit de aceeaşi acţiune, provoacă în cazul unui individ obişnuinţa de a aştepta această acţiune în momentul în care stimulul este prezent. Astfel, câteva note muzicale ne pot duce imediat cu gândul la un anume produs.

Teoria percepţiei selective demonstrează că un individ are tendinţa de a se expune mai mult anumitor mesaje şi că mai multe persoane care vin în contact cu aceleaşi mesaje nu le percep la fel. Astfel, fiecare individ va citi din ziar numai unele articole, neglijându-le pe altele.

În fine, teoria disonanţei cognitive arată că, în faţa unei informaţii care vine în contradicţie cu modul său de a gândi, individul are tendinţa de a-şi proteja echilibrul interior adoptând diferite atitudini, printre care şi aceea de a respinge complet ideea care îl deranjează.

Astfel, numeroasele teorii din ştiinţele comunicării sunt de mare ajutor atunci când întocmim planuri, în special teoriile care privesc circulaţia informaţiei, schimbările de comportament, predispoziţiile psihologice ale indivizilor, evoluţia opiniei publice.

Putem, de altfel, să realizăm planuri de campanie de relaţii publice fără să cunoaştem toate aceste teorii. Dar, atunci când vizăm schimbări importante în comportamentul clienţilor noştri, este esenţial să înţelegem toate procesele de învăţare, adaptare şi alegere ale indivizilor, văzuţi ca membri ai unor grupuri. Cartea lui Willett (1992), intitulată La communication modelisee, oferă o interesantă viziune de ansamblu asupra diferitelor concepte, modele şi teorii din ştiinţele comunicării (pentru a obţine mai multe informaţii, în limba română, privind teoriile comunicării, vă sugerăm consultarea volumului semnat de Melvin L. DeFleur şi Sandra Ball-Rokeach, Teorii ale comunicării de masă, Editura Polirom, Iaşi, 1999 (n.tr.).) > Tehnicile de lucru.

Pentru analizarea situaţiei, evaluarea efectelor strategiilor, campaniilor şi mesajelor, am recurs la abordări ştiinţifice recunoscute ca atare în ştiinţele sociale.

Folosirea sondajelor pentru cunoaşterea opiniei publicului faţă de un produs, un serviciu sau o idee reprezintă o metodă ştiinţifică. Încrederea în fler este apanajul improvizaţiei sau artei.

Diferitele metode de anchetă, de sondaj sau de analiză a faptelor şi a gesturilor consumatorilor permit descrierea realităţilor complexe într-o manieră ştiinţifică. Vom relua, în capitolul 3, discuţia despre aceste elemente, atunci când vom aborda problema instrumentelor de cercetare necesare pentru întocmirea unui plan de campanie adecvat. Dar, deja, trebuie să recunoaştem că ele permit depăşirea stadiului impresiei, intuiţiei şi aproximării.

3.3.2. O artă.

Dacă ar exista un singur mod de alcătuire a unui plan, am putea deosebi campaniile bune de cele proaste. Dar, dincolo de reguli şi tehnici, există inclusiv o latură artistică, pe baza căreia se poate diferenţia o campanie reuşită de una eşuată.

Fiinţa umană nu este nici robot, nici maşină. Ea ascunde moduri de comportament care dau măsura misterioasei naturi a omului. Anumiţi indivizi sunt dotaţi în mod deosebit pentru a percepe această specificitate, aplicând soluţii practice pe care doar simpla folosire a tehnicilor raţionale nu le lasă să se întrevadă. Este nevoie deci de un melanj între artă şi ştiinţă pentru a concepe o campanie de succes. O campanie considerată excepţională doar pentru că toată lumea a remarcat-o poate fi un dezastru, dacă nimeni nu cumpără produsul respectiv sau nu este atras de ideea în cauză. Pe de altă parte, au fost şi sunt campanii care par fără efect, la prima vedere, dar care obţin rezultate interesante pentru cei ce le folosesc.

Ca urmare a acestei combinaţii între artă şi ştiinţă, ne găsim în faţa următoarei probleme: ori de câte ori se va dori să se creeze un plan de campanie de relaţii publice, va exista întotdeauna un individ pentru care strategia folosită nu va funcţiona, pentru care ideile promovate nu vor avea efect. Este dificil să se găsească un consens, deoarece unii dintre noi îşi bazează deciziile pe anumite date ştiinţifice, iar alţii, pe impresii şi intuiţii. Astfel, trebuie să ştim să decidem şi să ne asumăm riscuri, evaluând avantajele şi inconvenientele fiecărei strategii.

De asemenea, trebuie să ţinem seama de faptul că se lucrează diferit cu partizanii unei abordări ştiinţifice, faţă de cei care preferă punctul de vedere artistic.

Cei pe care-l numim oamenii de idei, de creaţie, au deseori tendinţa de a-l apostrofa, cerându-le să se trezească la realitate, pe cei care le încredinţează dosare de analiză de 50 de pagini. Replica lor, în astfel de momente, este că nu ştiu să citească, argumentând: dacă nu suntem în stare să le explicăm pur şi simplu ceea ce trebuie să facă, cum le putem cere să traducă într-un clip de 30 de secunde sau într-un afiş obiectul campaniei noastre?

Ca regulă generală, planificatorii de strategii, care activează în interiorul sau în exteriorul organizaţiei, nu se prea înţeleg cu oamenii de creaţie. Aşteaptă de la aceştia din urmă miracole, deşi le prezintă într-un mod savant toate datele problemei. Sau, mai mult, îi consideră ca fiind excelenţi „ambalatori”, dar lipsiţi de conţinut. Este vorba de conflictul dintre planificatorii de strategii şi creatorii de imagini.

De exemplu, în vederea organizării unei strategii de relaţii publice pentru un congres internaţional al numismaţilor, adepţii abordării raţionaliste vor face studii despre intenţiile consumatorilor, despre cunoştinţele lor de numismatică, despre interesul lor pentru o atare expoziţie. La rândul lor, oamenii de creaţie vor spune pur şi simplu: angajaţi doi agenţi de pază înarmaţi, puneţi o monedă veche şi rară sub un clopot de sticlă securizată şi convocaţi jurnaliştii. Aceştia vor fi atraşi de scena în cauză, iar curiozitatea îi va face pe oameni să vină să vadă ce obiect anume este protejat cu atâta grijă.

În urmă cu câţiva ani, presa a anunţat că în Franţa, la Mont-Saint-Michel, s-au produs ambuteiaje uriaşe, deoarece urma să se producă „mareea secolului”. Ce este o „maree a secolului”, atunci când nu o putem compara cu una normală? Este, pur şi simplu, un obiect al curiozităţii.

Dincolo de organizaţia care-şi urmăreşte ţelurile proprii, dincolo de produs, de serviciu sau de ideea propusă, dincolo de receptorul mesajului fi de percepţiile sale foarte speciale, trebuie să ne gândim la rolul unic jucat de creatorul mesajului. Acum câţiva ani, la Paris, au fost instalate numeroase panouri cu reclame pe care se putea vedea o tânără în costum de baie care spunea: „Săptămâna viitoare îmi dau jos sutienul”. După o săptămână afişul o prezenta fără sutien, în toată splendoarea ei. De această dată, pe afişe scria: „Săptămâna viitoare îmi dau jos slipul”. Şi aşa a şi fost, doar că trupul gol era fotografiat din spate. Imaginaţia creatorului a fost suficientă pentru a atrage atenţia publicului asupra firmei de publicitate care a creat afişul. Aceasta este dovada că imaginaţia bogată poate avea mai multă forţă decât orice analiză. Vom vedea însă, atunci când vom vorbi despre strategii, că imaginaţia este preferabilă cercetării în situaţii bine determinate, mai ales când dorim să atragem atenţia. În majoritatea cazurilor însă, cercetarea este esenţială, iar imaginaţia trebuie să se pună în serviciul său.

Consilierul de relaţii publice devine în acest context un veritabil alchimist, pentru că el trebuie să găsească, de-a lungul acestor multiple relaţii, calea către succes. El trebuie să ştie să navigheze la frontiera dintre artă şi ştiinţă. Acest lucru i-a făcut pe Brochand şi Lendrevie (1985, p. 8) să spună despre comunicare că nu este „nici ştiinţă, nici artă”.

E nevoie, aşadar:

— Să lucrăm cât mai riguros posibil;

— Să lăsăm creatorilor un cât mai mare spaţiu de manevră.

De fapt, a gândi în sunet şi imagine, adică „a concepe în trei dimensiuni”, presupune o abordare complet diferită faţă de scriitură. Trebuie găsită simbioza între creatorul de imagini şi cel care se ocupă de ambianţa sonoră. Afişul realizat de presa regională franceză, ce redă răspunsul lui Gutenberg către McLuhan în legătură cu importanţa cuvântului scris, este un excelent model (vezi exemplul 2).

Succesul unui campanii reuşite constă adesea într-o idee genială pe care toată lumea o va reţine. Publicitatea firmei Benetton nu dă publicului nici o informaţie cu privire Ia produsul pe care îl vinde compania, nici despre filosofia comercială a acesteia. Este vorba de o publicitate provocatoare, cu implicaţii sociale, a cărei intenţie nu este de a-l face pe oameni să se gândească la complexitatea relaţiilor umane, ci de a-l determina să vorbească despre reclamele firmei Benetton. Trebuie să ne amintim că, atunci când un produs se diferenţiază doar cu pujin de celelalte, e nevoie ca în jurul acestuia să fie creat un „zgomot comunicaţional”. Ori de câte ori un grup de persoane se ridică împotriva publicităţii Benetton, „zgomotul comunicaţional” se activează, iar aceasta este tot ce îşi doreşte firma respectivă. Cunoaştem toate reclamele Benetton mai degrabă ca urmare a controverselor pe care le-au stârnit, decât pentru că am venit în contact cu ele (Dagenais, 1995).

Totodată, Dumas (1971, p. 153) precizează: „Comunicarea este o artă dificilă pentru că ea presupune numeroase elemente – pentru început, persoane care pot juca rolul de emiţători, de mediu de comunicare sau de receptori ai mesajului. Comunicarea presupune, prin urmare, prezenţa evenimentelor în jurul cărora să putem comunica, fie că sunt percepute fizic sau prin imagini ori mesaje, în sfârşit, comunicarea nu este posibilă decât în cadrul unui sistem simbolic, fie că este vorba de un limbaj formal, vorbit ori scris sau de un cod nonverbal. Marea varietate a acestor elemente indică deja, de la început, complexitatea fenomenului comunicării”.

În consecinţă, realizarea unui plan de campanie înseamnă adoptarea unei anumite rigori în folosirea metodei şi a conceptelor descrise mai sus. Este deci vorba mai întâi de o activitate de analiză, dar, în acelaşi timp şi de una de creaţie, între Michael Jackson, care a desfăşurat un megaspectacol pentru Pepsi, fără nici un succes la Quebec şi Claude Meunier, autor al unui antispectacol care însă a sedus publicul, există, pe de parte, analiza fină a situaţiei şi, pe de alta, o anume parte de creaţie. Un plan de campanie reuşit este o îmbinare fericită între aceste două aspecte.

3.4. Munca de „bucătărie”

Dincolo de această perspectivă privitoare la planul spiritual şi cel artistic, există şi „bucătăria” activităţilor de relaţii publice, care nu trebuie nici ea neglijată.

Organizarea unei conferinţe de presă în scopul prezentării axelor de dezvoltare a unei organizaţii reprezintă o sarcină importantă. Dar, dacă nimeni nu se ocupă de obţinerea din partea autorităţilor competente a aprobării pentru texte, dacă nimeni nu vrea să revizuiască textele finale şi să le fotocopieze alături de invitaţii, dacă nimeni nu are chef să scrie adrese pe plicuri şi să îndoaie foile, dacă nimeni nu vrea să pregătească dosarele, să-l sune pe jurnalişti pentru a-l invita la eveniment, atunci marile axe amintite mai sus vor fi ignorate, iar produsul final nu va fi unul perfect.

Trebuie, aşadar, să ţinem minte că latura practică nu poate lipsi. Ea este uneori dificilă, dar esenţială. Se povesteşte că, într-o zi, prim-ministrul Quebec-ului trebuia să depună o coroană de flori în memoria soldatului necunoscut, la Arcul de Triumf din Paris, în cadrul unei mari ceremonii. Ceremonia a fost impresionantă – garda republicană călare, toţi marii demnitari francezi prezenţi, fanfara intona marşuri solemne etc. Dar cineva uitase să cumpere coroana de flori.

Munca de „bucătărie” este reprezentată de toate acele mici îndatoriri de rutină, care însoţesc planul de campanie.

4. Misterul comunicării.

Chiar dacă putem descompune procesul de comunicare în părţile sale componente pentru a-l cunoaşte mai bine, trebuie totuşi să admitem că produsul final este învăluit în mister. Cum poţi explica faptul că partide politice ca Bloc Quebecois sau Reform Party, care nici nu existau acum zece ani, au ajuns să-şi fie unul altuia partide de opoziţie? Cum putem explica admiraţia exagerată a consumatorilor pentru obiecte inutile ca hoola hoop odinioară sau pentru jocurile video de astăzi?

Operează oare aici magia comunicării? E vorba de întâlnirea cererii cu oferta? Sau este enigmaticul răspuns al unui public considerat de noi blazat, dar care îşi revine atunci când ne aşteptăm mai puţin? Pentru că există un anume mister care înconjoară puterea comunicării, mister pe care experţii îl simt, dar sunt incapabili să-l folosească aşa cum cred de cuviinţă.

Pe lângă aceste mistere, există şi utopiile comunicării. A crede că prin recurgerea la comunicare se poate rezolva orice, se pot controla toate crizele, se poate seduce orice public şi se pot impune toate produsele înseamnă să subestimăm importanţa deciziei personale a cetăţeanului/consumatorului.

Să vedem deci care sunt elementele care ne permit să descifrăm această magie.

4.1. O realitate insuficient cunoscută.

Prin structura ei, o organizaţie are nenumărate preocupări: distribuţia produselor, calitatea acestora, profitul, concurenţa, reglementările legale, atmosfera de lucru din interiorul organizaţiei, relaţiile ei cu angajaţii, tentativele de fuzionare, nemulţumirile consumatorilor etc.

Relaţiile publice nu fac întotdeauna parte din activităţile de bază ale organizaţiei şi nu sunt considerate de primă importanţă, într-adevăr, ele se află deseori mai jos faţă de alte nevoi ale organizaţiei. Astfel, pentru unele organizaţii, comunicarea nu este în realitate nici utilă, nici a priori necesară, cu atât mai puţin magică.

4.2. O necesitate evidentă.

În încercarea de a-şi îndeplini obiectivele, fiecare organizaţie sfârşeşte prin a-şi da seama că are nevoie de comunicare. Când profiturile scad, Se spune că e nevoie de publicitate. Când concurenţa devine foarte vizibilă, se face apel la publicitate pentru a o contracara. Când consumatorii se plâng, se folosesc relaţiile publice sau publicitatea pentru a câştiga din nou simpatia acestora. Când guvernul se implică în defavoarea organizaţiei, se recurge la comunicare, la activitatea de lobby, Ia relaţiile publice. Când angajaţii protestează, se apelează la comunicarea internă. Şi, când un plan nu funcţionează bine, se admite că nu s-au făcut toate eforturile necesare pentru a se identifica rădăcinile problemei.

Iată două exemple. Primul este luat din Quebec: „După uriaşele manifestaţii din primăvară, împotriva închiderii unor spitale la Montreal şi Quebec, domnii Rochon şi Parizeau au recunoscut că nu au depus suficiente eforturi pentru a explica modul de reorganizare a reţelei spitaliceşti.

Guvernul a decis acum să încredinţeze firmei Cossette Communication-Marketing sarcina de a arăta părţile bune ale reformei şi, pentru realizarea acestui lucru, a încheiat cu aceasta un contract de l, 9 milioane de dolari” (Marissal, 1995).

Astfel, mai devreme sau mai târziu, fiecare organizaţie trebuie să îşi dea seama că e necesar să comunice cu clientul său pentru a supravieţui.

4.3. Magia comunicării.

Înainte de orice, relaţiilor publice li se cere să îndeplinească un anumit rol, poate chiar să umple un spaţiu gol. De fapt, atunci când au fost epuizate toate mijloacele obişnuite de soluţionare a unei probleme, se recurge la „magicienii” comunicării. Ei trebuie atunci să creeze, pornind de la nimic, o imagine, o forţă, o mişcare ireversibilă.

Să luăm exemplul maladiei SIDA. Atunci când ea a apărut în Quebec, politicienii au refuzat să-l recunoască gravitatea, clericii au condamnat orice acţiune care i-ar fi putut îndepărta pe oameni de preceptele Bisericii, iar medicii nu au fost în stare să găsească un remediu. Aşa că s-a apelat la specialiştii în comunicare şi li s-a cerut să realizeze un mesaj de 30 de secunde care să schimbe situaţia şi să stopeze răspândirea maladiei.

Astfel, comunicarea trebuie să devină o parte a activităţilor de gestionare a organizaţiilor; însă ea este folosită ca ultimă soluţie, atunci când, în disperare de cauză, s-a încercat tot ce se putea face şi nimic nu a funcţionat, în aceste circumstanţe speciale, există prea adesea tendinţa de a manifesta neîncredere în propriile departamente de relaţii publice, apelându-se la o firmă de consultanţă.

Această situaţie se explică, printre altele şi prin puterea magică atribuită comunicării. Iar această magie este întreţinută de poveştile de succes, pe care le prezintă foarte bine documentat unii autori cum ar fi Doin şi Lamarre (1986), despre relaţiile publice, Lendrevie (1994), în publicitate şi Boivin (1984), despre activitatea de lobby. Citind despre performanţele realizate în domeniul relaţiilor publice, ajungem să credem cu adevărat în eficacitatea deosebită a acestora. Ele există, fără îndoială, dar nu se întâlnesc aşa de des cum ar fi de dorit. Trebuie să ne amintim că activităţile de comunicare nu sunt arme magice, ci formează un ansamblu de abordări, instrumente şi mijloace capabile să aibă un anume efect asupra unui public-ţintă, la un moment dat.

Desaulniers (1987a, p. 12) aminteşte în mod corect că „o mulţime de factori influenţează individul cu privire la ceea ce i se oferă. De exemplu, o publicitate eficientă poate să fi condus un potenţial client spre un anumit punct de comercializare, dar fie obiectul dorinţei sale nu este disponibil, fie îi displace persoana vânzătorului, fie obiectul este diferit de imaginea percepută anterior de cumpărător”.

4.4. Erorile din activităţile de comunicare.

Trebuie, totuşi, să menţionăm că activităţile de comunicare se văd învestite astfel cu puteri foarte mari, atribuindu-li-se în acelaşi timp şi cele mai mari virtuţi, deşi, dacă ceva nu funcţionează bine, sunt imediat blamate.

Ori specialiştii în comunicare nu şi-au dus la îndeplinire sarcinile, ori treaba a fost prost făcută. Adesea, iniţiatorii unei reforme ample, care nu a fost acceptată de public, pot fi auziţi spunând că nu au ştiut să „vândă” proiectul populaţiei sau că nu au explicat îndeajuns diferitele faţete ale programului etc.

Specialiştii în comunicare cad adesea victimă acestor situaţii. Martore sunt, de altfel, schimbările frecvente în relaţiile dintre agenţiile de publicitate sau firmele de relaţii publice şi organizaţiile nemulţumite de activităţile de comunicare care le-au fost propuse.

Şi astăzi, mesagerul veştilor rele este sacrificat, atunci când organizaţia se simte ameninţată. Mai mult, s-au văzut situaţii în care consilierii pe probleme de comunicare au fost obligaţi să demisioneze din cauza unei erori apărute în funcţionarea organizaţiei. „Trebuie să se ştie că, în general, la un an după lansare, 86% dintre produsele noi nu-şi ating obiectivele de vânzare care le-au fost stabilite” (Pierra, 1992). În aceste cazuri, apare uneori reflexul de a acuza activităţile de promovare a produsului, mai curând decât să se pună întrebarea dacă publicul este interesat de produsul în sine.

4.5. Erorile de percepţie.

Desaulniers (1991, p. 12) prezintă trei percepţii false asupra activităţilor de comunicare: „Prima eroare: credinţa că activităţile de comunicare posedă o putere nelimitată asupra oamenilor. În realitate, ele nu sunt eficiente decât în contextul aplicării lor corecte, respectându-se anumite condiţii.

A doua eroare: credinţa că realizarea proiectului de comunicare poate fi încredinţată oricui ştie să vorbească sau să scrie. Activităţile de comunicare fac apel la un proces complex în cursul căruia intervin o serie de decizii a căror justeţe rezultă din cunoaşterea unei anumite teorii, utilizarea modelelor potrivite şi adunarea de informaţii pertinente.

A treia eroare: confuzia dintre mijloacele şi obiectivele comunicării. In această privinţă, practicienii sar adesea de la o problemă formulată sumar la alegerea mijloacelor: ei propun, imediat, un comunicat de presă, o vizită-turneu, o apariţie televizată”.

5. Planificarea comunicării.

Conform ideilor prezentate anterior, pentru o organizaţie, comunicarea reprezintă, în acelaşi timp, o necesitate, o datorie, un factor de putere şi un element de mister, adică ea este, de fapt, un lucru greu de sesizat, dar complex. Aşadar, o organizaţie trebuie să fie în măsură să domine situaţiile cu care se confruntă şi provocările de care se teme. Pe scurt, ea trebuie să aibă un plan de acţiune.

5.1. Noţiunea de planificare.

Planificarea este arta de a organiza viitorul, altfel spus capacitatea de a determina orientarea propriei organizaţii, de a calcula timpul necesar, bugetul şi activităţile necesare pentru următoarele săptămâni, luni sau chiar cu câţiva ani înainte. Ea este inclusă, mai întâi, în noţiunea de decizie. Există organizaţii care, la fel ca oamenii, se adaptează de la zi la zi, în funcţie de evenimentele imprevizibile ale vieţii. Astfel, în anumite dimineţi, indivizii ajung la birou târziu şi uzi până la piele, din cauza unei averse de ploaie care i-a luat prin surprindere. Alţii, care ascultaseră buletinul meteo, au decis să plece mai devreme la serviciu şi să se îmbrace mai gros – ei au ajuns la timp, fără a fi stropiţi de ploaie. Primii dintre ei au căzut pradă capriciilor vremii, ceilalţi le-au dominat.

„Definită, în mod esenţial, ca o activitate de reglare, planificarea are cele trei caracteristici ale fiecărui mecanism reglator: identificarea, luarea deciziei în funcţie de ceea ce a fost identificat, acţiunea în funcţie de ceea ce a fost decis” (Tessier, 1981, p. 19). Pentru Cossette (1987, p. 36), „planificarea înseamnă decizie şi acţiune”.

Planificarea este deci o formă elaborată de control asupra unui ansamblu de elemente. A planifica înseamnă:

— Decizia de a prevedea;

— Analiza situaţiei în vederea cunoaşterii a ceea ce este util de ştiut;

— Luarea deciziilor în funcţie de obiectivele de îndeplinit;

— Organizarea acţiunilor în vederea atingerii acelor obiective.

Orice tentativă de influenţare sau de schimbare a comportamentului publicului, fie el un public specializat sau unul extrem de larg, necesită o strategie care trebuie eşalonată în timp.

5.1.1. Decizia de a prevedea.

Pentru Tessier (1981, p. 14), noţiunea de planificare cuprinde în sine ideea de decizie, adică dorinţa de a acţiona relativ la o situaţie viitoare. Exemplul cel mai simplu prin care se poate ilustra acest lucru este dat, în mod sigur, de arta planificării vacanţelor. Există oameni care spun că nu au timp să-şi planifice concediul pentru că sunt prea ocupaţi. Ei recurg la diverse soluţii:

— În ultimul moment, telefonează la o agenţie de turism şi întreabă dacă mai există vreun loc nu foarte scump şi pentru ei, undeva la soare. Aceşti oameni trebuie să se mulţumească, aşadar, cu ceea ce este disponibil. De multe ori, trebuie să plătească mai scump, deoarece biletele de avion sunt epuizate pentru perioada optimă. Nu pot sta decât în hotelurile în care rămân camere libere. Acestea sunt, de obicei, cele mai scumpe sau cele mai puţin confortabile.

— Aleg orice variantă şi sunt complet dependenţi de agenţia care le organizează itinerarul.

— Rămân acasă, pentru că, spun ei, în acest an, nu au posibilitatea să călătorească.

În orice caz, indivizii de mai sus sunt victimele a ceea ce li se întâmplă. Pentru că nu şi-au planificat concediul, ei n-au putut să economisească bani, nu au beneficiat de cele mai bune tarife şi cele mai bune condiţii etc.

După Laperriere şi Rodier (1990), există două tipuri de organizaţii: cele care cad victime schimbărilor şi cele care ştiu să planifice schimbările, să le prevadă şi să obţină un profit din ele. Acestea din urmă sunt cel mai adesea conştiente că avantajul concurenţial, vitalitatea şi dinamismul de ieri riscă să nu mai fie suficiente astăzi sau mâine. Expresia „a nu te culca pe o ureche” reprezintă, în acest caz, o metaforă reuşită.

Cel care planifică stabileşte priorităţile de acţiune de-a lungul săptămânilor, lunilor şi anilor care vin. Cel care nu planifică răspunde constant urgenţelor, în mod obişnuit, urgenţele ce trebuie rezolvate constituie priorităţile altora, care au apelat la planificare. Şi aceste priorităţi se impun celor care nu planifică deoarece ele nu sunt confruntate cu alte priorităţi, stabilite anterior de respectivii.

Planificarea constituie pentru unii o activitate inutilă. Cum este posibil să planifici viitorul atunci când întâmplările momentului dau peste cap şi cel mai mic proiect? Din acest motiv, cel mai bine se gestionează prezentul. Dar, în realitate, forţată să trăiască doar în prezent, organizaţia nu va prevedea nici marile schimbări care-l vor bulversa viaţa, cum ar fi creşterea preţului la materia primă, nici micile schimbări care vor contracara deciziile luate deja, cum ar fi obligaţia de a avea în termen de cinci ani un echipament mai puţin poluant, obligaţie apărută tocmai în momentul în care fabrica abia se retehnologizase. O atentă percepere a prezentului poate oricând da indicii clare asupra viitorului.

De fapt, totul evoluează şi numai acele organizaţii care au luat-o pe calea cea bună, la momentul oportun, vor putea supravieţui. Coloşi financiari precum Steinberg în domeniul alimentaţiei, Pascal în domeniul articolelor de fierărie, Gagnon şi Campeau în domeniul imobiliar şi Lavalin (este vorba despre o serie de companii canadiene (n.tr.) în domeniul ingineriei s-au trezit deodată într-o situaţie dificilă, de nedepăşit. Nu trebuie căutat doar un singur motiv pentru această situaţie, dar trebuie să recunoaştem că respectivii au prevăzut greşit viitorul, nu şi-au planificat şi gestionat bine activitatea, deoarece concurenţii lor au reuşit să supravieţuiască.

Conform lui Tessier (1981, p. 12), „există adesea o prăpastie, în cadrul unei organizaţii, între cei care analizează şi cei care acţionează, între cei care planifică şi manageri”.

5.1.2. Analiza situaţiei.

Pentru a judeca pertinent viitorul, trebuie să cunoaştem bine prezentul. Să revenim la exemplul nostru despre vacanţe. După ce decizia de a pleca în concediu a rămas definitivă, trebuie analizată situaţia. De câţi bani şi de cât timp dispunem?

Vrem să mergem la zăpadă sau să stăm la soare? La munte sau la mare? Într-un oraş plin de oameni sau undeva la ţară? Vrem să mergem singuri, cu familia sau într-un grup de prieteni? Trebuie să luăm în considerare diverse aşteptări ale unuia dintre soţi sau ale copiilor? Vreunul dintre ei nu suportă avionul? De fapt, trebuie analizaţi parametri diferiţi, care vor permite luarea celei mai bune decizii.

Planificarea solicită o reflecţie deosebită şi nu poate fi lăsată în voia circumstanţelor. De exemplu, societatea se schimbă, populaţia îmbătrâneşte, sunt mai puţini tineri, aşadar obişnuinţele consumatorilor evoluează. Compania McDonald’s şi-a dat seama că publicul său se schimbă şi are gusturi diferite. În loc să se adreseze doar copiilor, aceasta a decis să-l ia în considerare şi pe părinţi şi bunici, oferind două produse la preţul unuia şi o cafea gratis dimineaţa.

5.1.3. Luarea deciziei.

Trebuie apoi să luăm cea mai bună decizie, ţinând cont de elementele furnizate de analiza situaţiei. Cu cât analiza va fi mai fină şi mai complexă, cu atât posibilităţile de alegere vor fi mai puţine şi mai precise. Decizia va fi astfel foarte uşor de luat.

Reluând exemplul referitor la vacanţe, această etapă corespunde momentului în care ştim dacă dorim să mergem să ne odihnim sau dacă vrem, pur şi simplu, să cunoaştem lucruri noi, la ce dată putem pleca şi pentru cât timp.

O organizaţie se confruntă cu o serie de necesităţi şi provocări. Acestea sunt traduse rapid într-un proces de planificare şi sunt imediat adoptate de directori, care le-au cunoscut şi acceptat.

Dacă acest proces nu este urmat, fiecare nouă iniţiativă trebuie să obţină autorizaţiile necesare, fapt ce necesită o investiţie nerentabilă de timp şi energie. Şi, dacă aceste autorizaţii nu sunt obţinute în prealabil, deoarece nu există o planificare stabilită, se poate întâmpla ca un director de relaţii publice să decidă, de exemplu, să dea spre realizare un plan de campanie de relaţii publice unei firme de consultanţă, iar managerul organizaţiei să refuze să plătească factura; acesta din urmă ar putea motiva că el nu a autorizat iniţiativa luată, nu crede că aceasta face parte din priorităţile momentului şi nu înţelege necesitatea realizării ei. Pentru a evita o astfel de situaţie, în cursul anului, trebuie deci făcută din timp o planificare a activităţilor, care să fie şi aprobată, pentru a fi siguri că acţiunile realizate sunt conforme cu orientarea organizaţiei.

„A prospecta viitorul nu este un lux, ne reamintesc Laperriere şi Rodier, acest lucru a devenit o necesitate. Cum poţi îmbunătăţi activitatea de prospectare şi cum poţi obţine profit din această schimbare? Planificând. În opinia multor directori [.], cuvântul «planificare» este adesea sinonim cu gândirea cvasisterilă şi cu lipsa de activitate [.]. În multe cazuri, ei au dreptate, pentru că nu atât planificarea în sine e importantă, cât buna planificare şi mai ales anticiparea unei puneri în scenă a acestei planificări, care trebuie să fie bine orchestrată şi care să ţină seama de resursele disponibile. La ce e bună planificarea, dacă nu există posibilitatea traducerii ei în acţiuni şi rezultate concrete? „

Laperriere şi Rodier (1990, p. 17) precizează că, în cazul administraţiilor municipale, planurile au fost lăsate prea adesea la voia întâmplării. „Planurile încercau mai mult să traducă viziunea unui viitor dezirabil, nu a unuia realizabil – ţinând cont de forţele, slăbiciunile, ameninţările şi oportunităţile cu care se confruntă o municipalitate.”

De ce e necesară o planificare? Pentru că viitorul unei organizaţii se construieşte încetul cu încetul şi pentru că imaginea ei fluctuează în timp. Fiecare organizaţie, la fel ca fiecare individ, urmăreşte în cursul unui an obiective mari, de bază şi multiple obiective secundare. Obiectivele trebuie integrate într-o viziune de ansamblu asupra dezvoltării organizaţiei. Această viziune este, de fapt, ceea ce numim planificare. Nevoia de a avea un plan decurge din necesitatea de a prevedea, de a stabili priorităţi, de a ţine cont de ansamblul evenimentelor din viaţa unei organizaţii, precum şi din necesitatea de a valorifica ideile bune ale angajaţilor respectivei instituţii. Dacă un angajat se trezeşte într-o dimineaţă având în minte un proiect extraordinar, pe lângă care munca lui zilnică pare plictisitoare şi neimportantă, cum vom judeca pertinenţa unei ipostaze sau a celeilalte? Un proiect nu este interesant în sine, ci în funcţie de posibilităţile de a atinge obiectivele planificate de către conducerea organizaţiei.

5.1.4. Organizarea acţiunilor.

Să reluăm exemplul vacanţelor. După ce a fost luată decizia de a merge în cutare ţară, în cutare oraş, pentru a practica o anume activitate, trebuie să trecem la acţiune:

— Vom consulta agenţia de voiaj cu privire la cele mai interesante itinerare, la cel mai bun preţ.

— Ne vom rezerva camera la hotel.

— Ne vom alcătui un plan al sejurului.

În această etapă, va trebui să ştim să alegem cele mai potrivite acţiuni pentru a pune în practică planurile pe care ni le-am făcut cu privire la viitor. Există specialişti în relaţii publice care nu fac decât să reacţioneze, care sunt incapabili să stabilească priorităţi, să privească în viitor sau să spună „nu” atunci când li se propune o iniţiativă nouă, precum participarea la o anumită manifestare, la un eveniment sau o conferinţă.

Cu toate acestea, rolul de bază al specialistului în relaţii publice ţine de nivelul planificării. Este vorba de analizarea informaţiilor culese, în special de serviciul de marketing, interpretarea acestora, punerea în relaţie a datelor matematice ale comerţului cu cele socioeconomice, precum şi de prevederea evoluţiei comportamentului clienţilor.

Pentru specialistul în relaţii publice, a planifica înseamnă a integra activităţile de comunicare într-un ansamblu mai mare, precum şi a sincroniza priorităţile activităţii sale cu cele ale organizaţiei.

În opinia lui McClure (1978), planificarea se justifică din mai multe motive:

— Furnizează un răspuns raţional incertitudinii şi nevoii de schimbare;

— Permite să se pună accentul pe scopuri şi obiective;

— Ajută la distribuirea resurselor prin stabilirea priorităţilor;

— Contribuie la stabilirea randamentului scontat din partea fiecărei componente a organizaţiei;

— Facilitează controlul operaţiilor prin colectarea informaţiilor care servesc la evaluare;

— Ajută organizaţia să se comporte activ, voluntar şi nu defensiv, faţă de evenimentele viitoare.

Planificarea se loveşte de clasica problemă a păstrării priorităţilor, în pofida urgenţelor care apar, a constrângerilor care se impun şi a factorilor aleatorii care pot afecta respectarea obiectivelor prioritare, însă, mai mult ca niciodată, tindem să ne lăsăm distraşi de aceste elemente perturbatoare. Fără planificare, încercăm să facem totul în acelaşi timp, ne apucăm prea târziu de unele lucruri, care necesită apoi un surplus de efort pentru a fi duse la capăt, la timp. Având însă un plan, facem lucrurile unele după altele, beneficiind de timp suficient pentru a preîntâmpina neprevăzutul, adaptându-ne şi încheind la termen ceea ce ne-am propus.

5.2. Noţiunea de strategie.

Strategia este modalitatea prin care realizăm planul de acţiune. Pentru Desaulniers (1991), strategia este o combinaţie de modalităţi de lucru ordonate în vederea atingerii, în mod optim, a ţintelor şi rezultatelor dorite. Strategia este deci abordarea pe care organizaţia o va alege pentru a ieşi învingătoare. Tactica va fi, în schimb, ansamblul manevrelor utilizate în practică, în timp ce planificarea este o reflecţie asupra viitorului, strategia se orientează spre prezent.

Este vorba însă de un prezent pe care nu îl controlăm. Morin (1985, p. 225) precizează că „[.] strategia se construieşte, se deconstruieşte, se reconstruieşte în funcţie de evenimente, întâmplări, constrângeri, reacţii care perturbează acţiunea performată. Strategia presupune aptitudinea de a întreprinde o acţiune în condiţii de incertitudine şi de a integra incertitudinea în conduita acţiunii. Aceasta înseamnă că strategia necesită competenţă şi iniţiativă”.

Nu trebuie uitat că până şi cele mai bune planuri sunt supuse, întotdeauna, neprevăzutului: intemperii, războaie, evenimente fortuite şi accidente. Dar existenţa unui plan prealabil crizei permite organizaţiei să deţină un cadru de referinţă în care ea poate situa criza. Normalul fiind deja prevăzut, se disponibilizează resurse pentru evoluţiile neaşteptate. Şi aceasta, deoarece, în timpul crizei, organizaţia trebuie să funcţioneze normal. Astfel, în timp ce Exxon Valdez polua Alaska, firma Exxon trebuia să continue importul şi vânzarea de benzină şi, simultan, să înfrunte criza creată de dezastrul ecologic pe care îl provocase.

Amiralul Jean Chabaud (1987, p. 1) subliniază, înainte de toate, caracterul controlat al strategiei: „Thomas Schelling (autor al unei cărţi asupra strategiei conflictului, în 1962) împrumută definiţia sa din teoria jocurilor, care opune jocurile de strategie celor bazate pe noroc. Primele se caracterizează prin faptul că fiecare dintre jucători îşi defineşte comportamentul în funcţie de cel al oponentului.

Interdependenţa deciziilor constituie, de fapt, fundamentul conceptului de strategie, însă definiţia lui Schelling se aplică la fel de bine la concurenţa comercială şi la opoziţia dintre două state, la situaţiile de conflict şi la cele de negociere”.

Abordarea strategică va fluctua deci în funcţie de hazard şi de mişcările ţintei.

Strategia este, potrivit definiţiei lui Clausewitz – reluată de Aron – arta de a pune în practică diverse mijloace pentru a atinge obiective fixate, pe termen lung sau scurt, de către factorul de decizie. Ea se exprimă indirect printr-un discurs specific, dar este, în acelaşi timp, acţiune, permiţând celui care ia deciziile să intervină asupra percepţiilor şi comportamentelor celorlalţi (Chabaud, 1987, p. 2).

5.3. Planificarea strategică „Fiecărui nivel de decizie îi corespunde un nivel specific de planificare: operaţională (operaţiuni), tactică (coordonare) şi strategică (orientare) [.]” (Tessier, 1981, p. 14). Putem deci planifica desfăşurătorul şi liniile directoare ale planului. Primul dintre ele este desemnat drept planificare operaţională, iar următoarele, ca planificare strategică.

Din ce în ce mai mult, în organizaţii îşi face apariţia planificarea strategică. Este vorba aici de o noţiune care susţine conceptul de plan.

Luând ca exemplu primăriile, Gravei (1989) prezintă astfel planificarea strategică: „Vizează în mod esenţial stabilirea obiectivelor unei primării, circumscrierea rolului său social, a câmpurilor prioritare de acţiune, în funcţie de forţele şi limitele sale, de posibilităţile şi de constrângerile mediului şi de aşteptările publicului său”. Este vorba de stabilirea a ceea ce vrem să fim şi a ceea ce vom face, în următorii trei sau cinci ani şi de stabilirea traseului ce trebuie parcurs în acest sens.

Steiner (1979) adoptă următoarea definiţie: „Planificarea strategică reprezintă efortul sistematic depus de o organizaţie în vederea stabilirii scopurilor, obiectivelor, politicilor şi strategiilor, precum şi în vederea dezvoltării planurilor detaliate necesare pentru a pune în practică politicile şi strategiile – aceasta pentru a atinge scopurile şi obiectivele vizate”.

Aceste definiţii ale planificării strategice demonstrează că, potrivit autorilor, se amestecă uneori, cu destul de multă uşurinţă, conceptele de planificare şi de planificare strategică, uitându-se că o planificare nu este în mod necesar strategică. Prin urmare, Tessier (1981, p. 18) precizează că „planificarea strategică se traduce prin capacitatea externă de adaptare. Planificarea operaţională [se traduce] prin capacitatea internă [din interiorul procesului de producţie] de a aduce ajustările necesare”.

Pentru Steiner (1979), planificarea strategică şi cea operaţională se exercită într-un mod continuu; ceea ce este operaţional pentru un superior poate fi strategic pentru un subordonat.

Acest lucru demonstrează că, dacă noţiunea de planificare este clară, aceea de planificare strategică fluctuează în funcţie de situaţie şi de rolurile jucate de manageri şi de echipele lor.

Planificarea este strategică atunci când influenţează orientările importante ale organizaţiei; funcţională – când se referă la organizarea producţiei şi operaţională – când priveşte relaţia cu consumatorul, de exemplu.

5.4. Politica de relaţii publice.

Politica de relaţii publice este un instrument prin care organizaţiile îşi pot sistematiza toate activităţile de comunicare pe care urmează să le realizeze. Această politică nu spune ce trebuie să facem, lucru de care se ocupă planificarea strategică, dar indică regulile după care trebuie să se deruleze activităţile de relaţii publice.

Astfel, o politică de relaţii publice trebuie, mai întâi, să stabilească IMAGINEA organizaţiei. Această imagine cuprinde două părţi: cea materială şi cea simbolică. Imaginea materială este reprezentată de identificarea vizuală a organizaţiei cu sigla sa, culorile, însemnul de marcă din antetul hârtiilor oficiale, de pe vehicule sau cărţile de vizită. Este ceea ce numim carta grafică, în acelaşi timp, este vorba de culorile costumelor, ale maşinilor, ale afişelor etc. În prezent, recunoaştem M-ul de la McDonald’s, scoica firmei Shell sau chenarul galben specific pentru National Geographic. Nu în cele din urmă, ne referim la personalitatea distinctă a clădirii, a birourilor, a angajaţilor.

Imaginea simbolică se exprimă prin discursul unei organizaţii, construit în funcţie de personalitatea sa. Aceasta doreşte să ofere, de exemplu, imaginea dominaţiei mondiale, aşa cum o face firma Coca-Cola, sau pe cea a unui partener social, ca în cazul fondurilor de investiţii Desjardins. Prima nu s-a angajat niciodată în îmbunătăţirea sorţii oamenilor; cea de-a doua şi-a făcut o datorie de onoare din a sublinia că lucrează pentru oameni. Imaginea simbolică se traduce atât prin comportament, cât şi prin prezenţă vizuală şi discurs. Dacă, de exemplu, o organizaţie doreşte să ofere imaginea unei instituţii care acordă o şansă minorităţilor etnice, politica de relaţii publice va impune ca toate mesajele să prezinte persoane de etnii diferite.

Politica de relaţii publice trebuie, în egală măsură, să definească regulile înainte de desfăşurarea oricăror activităţi de comunicare, cum ar fi comunicatele de presă, organizarea de conferinţe de presă, participarea la discuţii publice, tipărirea de publicaţii, participarea la expoziţii. De fapt, această politică este un instrument care permite tuturor partenerilor unei organizaţii să adopte aceleaşi reguli de comunicare.

5.5. Planul.

Potrivit dicţionarului Robert, un plan este „un proiect elaborat, care presupune un şir ordonat de operaţii (căi) destinate să ducă la atingerea unui scop”, în limbajul economiştilor, planul este „ansamblul deciziilor stabilite în vederea executării unui proiect”.

În timp ce planificarea se referă la analiză, strategia defineşte abordarea, iar planul propune acţiunile. Dacă planul este realizat conform regulilor teoriei, el va însemna pentru organizaţie un instrument de management important, deoarece propune rezultate ce trebuie atinse, căile pentru a face acest lucru şi oferă motivaţii care justifică respectivele obiective.

Pentru Desaulniers (1991, p. 22), „planul trebuie să răspundă la patru întrebări:

— Care este situaţia actuală?

— Ce rezultate vrem să obţinem?

— Cum vrem să ajungem la aceste rezultate?

— Cum vom măsura nivelul de realizare a scopurilor şi efectul acestora? „.

5.5.1. Ierarhizarea planurilor.

Un plan de campanie de relaţii publice trebuie, înainte de toate, să ţină seama de planurile superioare ale organizaţiei. Astfel, dacă o organizaţie stabileşte la începutul anului o serie de obiective generale, planul de campanie trebuie să se integreze în această perspectivă.

Într-un an de zile, se pot concepe 50 sau 100 de planuri de campanie. Esenţial este însă ca toate acestea să susţină conjugat atingerea obiectivelor organizaţiei.

Fiecare plan de campanie trebuie deci să se articuleze la nivelurile ierarhice de decizie, în principiu, un plan nu poate fi expresia unei orientări particulare, el trebuie să se integreze într-un ansamblu mai vast. În practică, planurile de campanie sunt prea adesea expresia unei decizii de moment.

5.5.2. Planuri de acţiune.

Planurile de acţiune ale unei organizaţii sunt următoarele:

— Planul general al organizaţiei, care va preciza misiunea acesteia, coordonatele principale ale dezvoltării, obiectivele globale ce trebuie atinse şi modalităţile prin care se va ajunge la ele;

— Planurile specifice ale fiecărei unităţi administrative trebuie să tindă spre punerea în practică a planului general în fiecare dintre sectoarele respective;

— Planul de marketing este unul dintre planurile specifice. El defineşte produsul sau serviciul vândut sau oferit, determinând preţul şi sistemul de distribuţie. Relaţiile publice vor veni la final, pentru a face cunoscute cele trei elemente ale marketingului;

— Planurile de campanie de relaţii publice se vor baza pe planul general al organizaţiei şi pe cele specifice ale unităţilor administrative;

— Planurile de relaţii cu publicul, de relaţii cu presa, de publicitate, de sponsorizare vor completa planul de campanie de relaţii publice.

Se întâmplă în anumite circumstanţe ca planurile de campanie să fie puse la punct fără să se ţină seama de ansamblul activităţilor organizaţiei. Aceasta nu este totuşi regula generală, dar o astfel de situaţie se impune, de exemplu, atunci când o organizaţie nu se preocupă de imaginea sa, în momentul stabilirii planurilor generale. Conducerea departamentului de relaţii publice îşi va asuma ca sarcină completarea acestei lacune. Din nefericire, o astfel de situaţie care ar trebui să fie excepţională este foarte frecventă, deoarece organizaţiile sunt prea adesea ataşate de obiectivele operaţionale şi uită să-şi cultive personalitatea şi imaginea.

Orice strategie de comunicare se înscrie într-un ansamblu superior. O organizaţie are mai multe planuri. Unul dintre ele este cel al dezvoltării strategice: ceea ce îşi propune ea să ajungă în următorii cinci ani; un alt plan este cel al dezvoltării de marketing: creşterea vânzărilor. Planul de campanie trebuie să se alăture acestora. EI va fi deci conceput în relaţie directă cu celelalte planuri ale organizaţiei.

5.5.3. Planul de campanie de relaţii publice.

Planul de campanie de relaţii publice este instrumentul care face legătura între organizaţie şi publicurile acesteia, în ierarhia planurilor, acesta este primul care are ca misiune să se adreseze exteriorului organizaţiei, celelalte servind la punerea în practică a marilor orientări ale organizaţiei, la definirea şi fabricarea produselor sale. Produsele trebuie însă să fie şi vândute. Planul de campanie de relaţii publice este deci interfaţa între activităţile interne ale organizaţiei şi publicurile sale.

Din acest motiv, pentru a putea face un plan de campanie bun, trebuie să ne servim de toate celelalte, în special de cel de marketing, trebuie să cunoaştem punctele tari şi pe cele slabe ale produsului sau serviciului, preţul şi modul de distribuţie a acestuia, pentru a afla care este cel mai atractiv element pentru consumator. Astfel, dacă produsul este vândut la un preţ ridicat, se va prefera să se pună accentul pe calităţile lui. Dacă preţul este unul scăzut, va fi mult mai simplu să mizaţi chiar pe acesta din urmă. Dacă produsul se vinde doar într-o regiune, vom elimina toată publicitatea considerată naţională.

Planul de campanie va propune deci acţiuni concrete ce trebuie realizate pentru a atinge obiectivele organizaţiei. Or, pentru a fi în măsură să propună aceste acţiuni, planul va trebui să urmeze un drum extrem de riguros, aplicând un anume set de reguli, bine precizate, pe care le vom prezenta, pe larg, în continuare.

Planul de campanie este, prin urmare, o succesiune ordonată de operaţiuni efectuate pentru a găsi soluţii concrete de comunicare în funcţie de preocupările organizaţiei; el începe cu o analiză şi continuă cu un studiu, o planificare, o fază de execuţie şi una de control.

Cossette (1987, p. 80) precizează că un plan este „jurnalul de bord în care sunt consemnate toate deciziile pertinente ale unei campanii”. El continuă afirmând că, „precum generalul care îşi stabileşte planul de luptă, gangsterul care plănuieşte la minut viitorul său hold up şi cineastul care concepe cadru cu cadru viitorul său film, specialistul în relaţii publice trebuie să înveţe să conceapă un plan de atac”.

5.6. Gestiunea planurilor de campanie.

În mod obişnuit, conducerea departamentului de relaţii publice este cea care gestionează activitatea de comunicare într-o organizaţie. Este vorba de singurul departament care are mandatul de a veghea la imaginea organizaţiei şi la bunele relaţii pe care aceasta trebuie să le întreţină cu mass-media. Departamentul de relaţii publice împărtăşeşte cu alte sectoare ale organizaţiei preocuparea de a veghea asupra relaţiilor armonioase cu partenerii, clienţii şi angajaţii.

Din acest motiv, departamentului de relaţii publice i se încredinţează toate activităţile de comunicare destinate unuia sau altuia dintre publi-curile organizaţiei.

În interior, departamentul de relaţii publice se foloseşte de experţi-consilieri pe lângă diferitele unităţi ale organizaţiei, pe care îi susţine în demersurile de comunicare; el coordonează activitatea de comunicare a fiecăreia dintre aceste unităţi administrative şi asigură coerenţa diferitelor intervenţii publice ale organizaţiei.

În exterior, departamentul organizează evenimente şi pregăteşte publicaţiile organizaţiei, pliantele, afişele şi mesajele publicitare ale acesteia.

Pentru a duce la capăt toate aceste activităţi, este nevoie de multă competenţă, pe care nu o au toate departamentele de relaţii publice. De aici rezultă necesitatea de a recurge la firme de experţi în grafică, audiovizual, publicitate, relaţii publice, conform nevoilor identificate de către responsabilii instituţiei.

Trebuie deci să învăţăm să discernem aceste nevoi, să recunoaştem firmele de relaţii publice capabile să furnizeze cele mai juste sfaturi şi, în sfârşit, să ştim să împărţim responsabilitatea între organizaţie şi firma angajată. Şi aceasta, deoarece este practic imposibil să realizăm un plan de campanie fără a apela la intermediari.

6. Etapele de parcurs.

Am ajuns, astfel, la realizarea concretă a planului de campanie. Pentru aceasta, trebuie să urmăm, în mod scrupulos, etapele următoare, fiecare dintre ele făcând obiectul unui capitol al cărţii de faţă. Trebuie ştiut însă faptul că fiecare dintre aceste etape nu solicită acelaşi nivel de efort, totul depinzând de importanţa problemei sau crizei ce trebuie să îşi găsească rezolvare.

Ca şi în cazul păpuşilor tradiţionale ruseşti ce se includ una pe alta într-o ordine care nu poate fi schimbată, planul de campanie de relaţii publice se derulează după un program ale cărui etape se adaptează unele la altele într-un mod special:

— Descrierea mandatului încredinţat;

— Analiza situaţiei;

— Definirea obiectivelor;

— Precizarea publicurilor-ţintă;

— Formularea axei de comunicare;

— Identificarea strategiei de comunicare;

— Propunerea tehnicilor, canalelor mediatice şi suporturilor utile;

— Conceperea mesajelor;

— Stabilirea bugetului şi a calendarului;

— Elaborarea instrumentelor de control şi evaluare.

Această modalitate de lucru se bazează pe o logică simplă: înainte de a realiza un mesaj, trebuie să ştim pe ce canal mediatic va fi difuzat. Nu vom redacta în acelaşi fel un text documentar de patru pagini şi un sfert de pagină de publicitate. Nu vom realiza în aceeaşi manieră un mesaj pentru radio şi unul pentru televiziune.

Or, pentru a alege un mijloc de informare în masă, trebuie să cunoaştem strategia care va fi folosită. Şi această strategie nu poate fi dezvoltată decât după ce am stabilit care sunt publicurile-ţintă şi obiectivele pe care vrem să le îndeplinim. Dar acestea nu pot fi cunoscute decât după o analiză în detaliu a situaţiei. Orice „scurtătură” privează organizaţia de elemente utile în luarea deciziilor care se impun.

Această logică este totuşi foarte simplă, căci există încă organizaţii care vor să realizeze un mesaj şi să aleagă canalul mediatic de transmitere înainte chiar de a cunoaşte problema reală care trebuie rezolvată. De fapt, aşa cum comunicarea este un câmp de activitate care pare a priori accesibil tuturor, trebuie să ţinem seama că toţi cei aflaţi în vârful ierarhiei au, fiecare, o idee proprie despre cum ar trebui să fie o campanie de relaţii publice.

În cazul unui specialist în relaţii publice, cea mai dificilă sarcină legată de realizarea unei strategii inteligente este aceea de a încerca să-l facă pe superiorii săi să înţeleagă că nu este suficient să ai o idee bună pentru a concepe o campanie reuşită. Trebuie să fie găsită ideea care să corespundă problemei de rezolvat, provocării ce trebuie înfruntată. Şi mai trebuie ca această idee să fie tratată în conformitate cu regulile artei realizării unui plan de campanie de relaţii publice.

Nu trebuie uitat niciodată faptul că „este necesar ca orice mesaj să se confrunte cu o concurenţă acerbă şi o selecţie draconică pentru a i se asigura diseminarea, acceptarea şi reţinerea de către publicul-ţintă” (Desaulniers, 1991, p. 4).

7. Modelul de prezentare a unui plan.

Am ajuns la realizarea concretă a unui plan de campanie. Iată cum trebuie să arate primele pagini ale planului dumneavoastră.

Pagina de gardă trebuie să conţină cel puţin cele cinci elemente de mai jos, aşa cum arată şi exemplul 3:

Titlul: Plan de campanie de relaţii publice Numele organizaţiei pentru care se realizează planul Activitatea particulară vizată de acest plan Numele persoanei sau firmei care întocmeşte planul Data la care planul este predat.

Pagina următoare conţine tabla de materii. Aceasta va urma modelul cuprinsului lucrării de faţă, cu excepţia capitolului l, destinat noţiunilor de bază.

Exemplul 3

Pagina de gardă.

PLAN DE CAMPANIE DE RELAŢII PUBLICE.

ZIUA INTERNAŢIONALĂ A MUZEELOR tema.

Pregătit pentru MUZEUL DE ISTORIE ANTICĂ numele organizaţiei.

Realizat de către Prisme Communication (firmă) autorul planului sau.

Realizat de Bernard Dagenais

20 iunie 1998 data.

CAPITOLUL 2

Definirea problemei.

Orice plan de campanie începe prin definirea problemei (Autorul cărţii foloseşte termenul mandat; din raţiuni de adaptare a textului la terminologia românească deja intrată în uz, vom utiliza în continuare sintagma „definirea problemei”. Vom păstra termenul „mandat” în cazurile în care autorul se referă la sensul literal al termenului: „delegare de responsabilitate” (n.tr.).), adică prin exprimarea unei preocupări a organizaţiei: creşterea cifrei de afaceri, îmbunătăţirea imaginii, combaterea concurenţei, înfruntarea unei provocări. Problema rezultă din sesizarea unei dificultăţi care trebuie rezolvată, a unei piedici ce trebuie surmontată.

Prima etapă a unui plan de campanie este deci etapa definirii problemei de care ne ocupăm, a oportunităţii de care organizaţia trebuie să se folosească, a contestării care solicită răspuns, în concluzie, înainte de a începe lucrul, trebuie să ştim exact ce avem de făcut.

Problema poate fi stabilită în urma unei argumentări raţionale sau a unei intuiţii spontane, însă şi într-un caz şi în celălalt, o dată identificată, trebuie să ne asigurăm de pertinenţa ei.

1.1. Planificarea strategică.

Originea logică a necesităţii de a realiza un plan de campanie de relaţii publice derivă din planificarea strategică. Organizaţia şi-a stabilit orientările generale, şi-a fixat obiectivele, a identificat căile de dezvoltare; relaţiile publice trebuie să se inspire din acestea şi să se grefeze pe ele. Aceasta înseamnă că organizaţia şi-a dimensionat corect orientările, stabilindu-le în funcţie de celelalte perspective ale companiei; mai mult, ele au fost alese ca urmare a unei profunde analize, în acest caz, definirea problemei se face în zona de vârf a managementului, aflându-se în simbioză cu restul activităţilor organizaţiei şi fiind deja cunoscută ca atare de către administraţie, în plus, deoarece această planificare se face la începutul anului şi cu luni de zile înainte de momentul activităţii propriu-zise, problema este cât se poate de clară şi dispune de tot timpul necesar pentru rezolvare. „In acest caz”, scrie Desaulniers (1987a, p. 13), „operaţiunile de relaţii publice nu sunt doar evenimente punctuale în viaţa organizaţiei, ci se înscriu într-un program, el însuşi integrat în procesul global de management”.

Această observare constituie o formă de feedback continuu asupra mediului. El se exercită prin folosirea sondajelor de opinie, pentru a cunoaşte pulsul populaţiei sau modificările de imagine, printr-o analiză în amănunt a presei cotidiene, respectiv a revistei presei, realizată zilnic în cadrul organizaţie; un alt mod de a percepe feedback-ul este dat de constatările persoanelor care primesc reclamaţiile şi solicitările de informaţii. Sunt indicii care permit sesizarea oportunităţii conceperii unui plan de relaţii publice.

Este vorba de un demers raţional şi inteligent, care permite să se ţină seama simultan de nevoile resimţite de către unul sau altul dintre compartimentele administrative ale organizaţiei.

În anumite condiţii, o organizaţie va recurge la o analiză de fond a situaţiei sale. Aceasta se numeşte aud i t şi implică angajarea unei firme de consiliere, pentru a studia personalitatea organizaţiei şi percepţia publicului intern şi extern cu privire la respectiva organizaţie. Ca urmare a acestui studiu, va fi definită nevoia unei strategii adecvate pentru a rectifica atitudinea organizaţiei, dacă este cazul.

1.2. Urgenţa.

La polul opus planificării se găsesc toate situaţiile de urgenţă, în care o organizaţie trebuie să reacţioneze rapid într-o anumită situaţie. Aceasta reprezintă gestionarea crizei prin intermediul relaţiilor publice.

Astfel de situaţii sunt rodul unor erori sau neglijenţe umane, accidente, al unor atacuri din partea unor grupuri ostile, al evenimentelor ce aduc în atenţia opiniei publice o organizaţie sau o persoană care nu dorea să iasă din anonimat.

Indiferent că este vorba de o grevă, o criză sau o catastrofă, forţa opiniei publice face necesar apelul imediat la relaţiile publice pentru a gestiona situaţia cât mai bine. Aceste situaţii de urgenţă sunt, în general, independente de voinţa organizaţiei.

1.3. Feedback-ul între aceste două extreme, cea a previzibilului şi cea a imprevizibilului, se află o serie de situaţii în care o observare atentă a mediului permite decelarea necesităţii apelării la un plan de campanie de relaţii publice.

1.4. O decizie ad-hoc în orice organizaţie, preşedintele, directorul general, vicepreşedinţii, membrii consiliului de administraţie sau un consilier special pot invoca necesitatea punerii în practică a unui plan de campanie. Această decizie ad-hoc este, de obicei, urmarea unei conversaţii cu un prieten sau un consultant, a unei remarce a unui coleg dintr-o altă organizaţie, a unei idei considerate genială care a încolţit în mintea propunătorului sau, pur şi simplu, a unei intuiţii căreia nu i se poate rezista.

În acest mod se defineşte problema, în interiorul organizaţiei, din dorinţa de a-l revizui acesteia imaginea sau de a-l creşte popularitatea, de a preveni o opoziţie a cărei prezenţă viitoare este sesizată.

1.5. O propunere a departamentului de relaţii publice.

În interiorul unui departament de relaţii publice există puternica tendinţă de a propune şi realiza planuri de campanie. Specialiştii în relaţii publice care fac parte din astfel de departamente vin în fiecare zi cu idei deosebite, uneori solid argumentate, alteori doar schiţate. Deseori, ei vor încerca să le împărtăşească superiorilor ierarhici, insistând pe lângă şefi luni de zile pentru a primi aprobarea de a pune în practică respectivele idei.

Avem de-a face aici atât cu improvizaţii, cât şi cu analize amănunţite, în general, se încearcă integrarea ideilor bune în planificarea pentru anul următor, dacă ele sunt cu adevărat importante şi interesante. Trebuie să ţinem seama însă de faptul că este nevoie de o anumită răbdare pentru a obţine formularea unei probleme, printr-o astfel de abordare.

1.6. O solicitare venită din exterior.

Unele firme din domeniul relaţiilor publice, fără să fi fost solicitate, pot concepe uneori o strategie pentru o organizaţie dată, căreia i-o vor prezenta în mod direct. Este un fapt destul de rar, dar se poate întâmpla ca o firmă de consiliere să vină cu o idee, pe care o consideră genială şi despre care crede că se adaptează perfect personalităţii unei organizaţii date sau a unui client actual.

Se poate constata deci că definirea problemei îşi poate afla sursa în mai multe zone distincte. Mai mult, ea poate fi formulată în scris, bine articulat, sau verbal, bazându-se mai degrabă pe intuiţie, în sfârşit, problema poate da naştere unor intervenţii imediate şi circumstanţiale sau unor activităţi planificate şi distanţate în timp.

1.7. Planul anual.

Ce facem atunci când mandatul încredinţat firmei de relaţii publice constă în realizarea unui plan de campanie anual pentru o organizaţie? Trebuie, în cazul acesta, să parcurgem cinci etape şi să întocmim cinci programe distincte. Unele dintre activităţi sau mijloace se pot, totuşi, încadra într-unul sau altul dintre aceste programe. Acestea ar fi următoarele:

— Misiunea şi marile orientări ale organizaţiei;

— Promovarea activităţilor organizaţiei: produse, servicii sau cauze sociale;

— Imaginea şi misiunea socială a organizaţiei;

— Nevoile specifice ale fiecăruia dintre departamentele organizaţiei;

— Promovarea coeziunii interne.

2. Gestionarea cererii în interiorul organizaţiei.

Ne interesează mai puţin de unde vine cererea; ea trebuie însă gestionată în interiorul organizaţiei, adică trecută prin toate centrele de decizie politică, ierarhică şi administrativă. Astfel, prima etapă a oricărui plan de campanie începe în interiorul organizaţiei.

2.1. Politica organizaţiei.

Chiar dacă solicitarea este făcută de conducerea organizaţiei, directorul departamentului de relaţii publice trebuie totuşi să precizeze în scris ordinul primit, să evalueze pertinenţa îndeplinirii lui, să prevadă un buget aproximativ, cunoscut dinainte sau aflat prin documentare, să stabilească un desfăşurător şi să trimită spre aprobare cererea astfel formulată. Adică trebuie să transpună în scris modul de definire a problemei şi să supună acest proces spre aprobare consiliului superior al organizaţiei. Această manieră de lucru înlătură toate ambiguităţile şi dă posibilitatea tuturor celor care au formulat problema să prevadă importanţa rezolvării ei şi costurile presupuse de ea. Se poate ajunge şi la situaţia în care conducerea organizaţiei abandonează un proiect deoarece i s-a demonstrat că nu este atât de pertinent cum părea la început.

Dacă mandatul de a realiza un plan de campanie de relaţii publice a fost încredinţat în scris sau verbal unei firme de relaţii publice, atunci aceasta trebuie să urmeze etapele descrise mai sus şi să pună în discuţie problema, aşa cum a fost ea definită.

2.2. Ierarhia organizaţiei.

În orice structură, fiecare nivel decizional ţine cu dinţii de prerogativele proprii şi nu vede cu ochi buni situaţia în care un străin se aventurează în zona lui de influenţă. Dacă preşedintele unei companii solicită departamentului de relaţii publice executarea unui plan de campanie de relaţii publice, superiorul ierarhic al acestui departament vrea să ştie tot ce se întâmplă aici, doreşte să-şi exprime părerea şi ţine să participe la toate activităţile care se desfăşoară în colaborare cu conducerea organizaţiei. Modul în care a fost definită problema trebuie, de asemenea, să primească acordul din partea eşaloanelor ierarhice intermediare.

Toate aceste lucruri se pot derula într-un mod simplu sau într-unul complex, în funcţie de mărimea organizaţiilor, în unele dintre ele, toate deciziile importante sunt adoptate, mai întâi, la nivelul direcţiei departamentale, apoi sunt validate la nivel de vicepreşedinte şi abia după aceea primesc aprobarea din partea înaltei conduceri a organizaţiei. De fapt, planul de campanie de relaţii publice care se referă la imaginea organizaţiei şi la orientarea ei trebuie să fie aprobat de către conducere.

Chiar dacă este vorba de o campanie de mică importanţă, directorilor nu le place să afle din mass-media iniţiativele luate de subalternii lor; ei preferă să fie informaţi în prealabil. Or, mai bine te îngrijeşti să obţii aprobarea încă de la început, decât să rişti să fii blocat pe parcursul unui proiect în care s-a investit multă energie.

2.3. Conţinutul mesajului.

Conducerea departamentului de relaţii publice nu are întotdeauna ultimul cuvânt în ceea ce priveşte conţinutul mesajului ce trebuie difuzat în exterior. Chiar dacă primeşte sarcina de a executa un plan de campanie de relaţii publice, ideea de bază a mesajului ce va fi construit de departament provine de la unul dintre eşaloanele de conducere. Departamentul de relaţii publice are datoria de a „ambala” acest conţinut. Trebuie, aşadar, să obţinem acordul pentru conţinut, trecând prin toate etapele decizionale.

2.4. Administrarea resurselor.

Următorul pas presupune să ne asigurăm că dispunem de resurse umane şi materiale necesare pentru administrarea campaniei. Şi, dacă este cazul, trebuie să aflăm cum ne putem plia pe reglementările administrative de management financiar şi uman. Cu cât suma investită este mai importantă, cu atât regulile de cheltuire a banilor sunt mai complexe. De la o anumită sumă în sus, trebuie să avem cel puţin trei oferte de produse şi să respectăm regulile care garantează corectitudinea licitaţiei.

În marile companii, pentru fiecare sumă cheltuită este nevoie mai întâi de o autorizaţie de cheltuire, apoi de o factură proforma, apoi de o dispoziţie de plată; în cele din urmă, se face şi plata. Nu avem întotdeauna posibilitatea să angajăm oamenii pe care ni-l dorim şi în condiţiile stabilite de noi. Reglementările interne cu privire la angajare sau la vechimea în câmpul muncii limitează uneori spaţiul de manevră al specialistului în relaţii publice.

Iată, pe scurt, constrângerile cu care se confruntă specialistul în relaţii publice:

— Stabilirea în interiorul organizaţiei a necesităţii unei strategii;

— Aprobarea acestei strategii de către experţii din domeniul de activitate al organizaţiei;

— Acceptarea strategiei de către conducerea organizaţiei;

— Stabilirea şi găsirea bugetelor necesare;

— Obţinerea din partea autorităţilor competente a aprobării pentru plăţile de efectuat (în ceea ce priveşte guvernul Quebec-ului, de exemplu, aprobarea se obţine pe rând de la ministerul respectiv, de la serviciul de aprovizionare, de la Trezorerie şi uneori chiar de la Consiliul de Miniştri);

— Alegerea unei firme de consultanţă;

— Aprobarea contractului în interiorul organizaţiei;

— Negocierea contractului cu respectiva firmă.

În fiecare etapă, vă veţi confrunta, în interiorul organizaţiei, cu următoarele atitudini: complexul pietonului, atitudinea poliţienească, reflexul unui bun-simţ exagerat.

— COMPLEXUL PIETONULUI se referă la următoarea situaţie: de fiecare dată când se propune o idee nouă, există cineva care îi pune în gardă pe şefi cu privire la pericolele punerii în practică a unei asemenea propuneri. Pentru a-şi justifica punctul de vedere, acea persoană prezintă cu multă siguranţă de sine, pe un ton categoric, date, fapte şi raţionamente impecabile. Şi sfârşeşte prin a ucide orice iniţiativă. Numim această situaţie complexul pietonului din următorul motiv: există statistici care dovedesc fără urmă de îndoială că sute de pietoni din Quebec sunt accidentaţi în fiecare zi de maşini; în faţa acestui pericol real, putem ajunge la concluzia că ar fi mai bine să nu mai plecăm de acasă, să nu mai traversăm strada, să nu mai ieşim în oraş. După cum se poate vedea, faptele prezentate sunt exacte, irefutabile şi duc la distrugerea oricărei idei de a pleca la plimbare pe jos. Deşi veţi răspunde că, dacă suntem atenţi, ne putem plimba liniştiţi, fără a suferi vreun accident, personajul nostru va reveni de fiecare dată cu statisticile lui, strigând sus şi tare că responsabilitatea riscului ne va aparţine. Respectivul va reuşi să-l facă pe ceilalţi să creadă că e de preferat să nu se ia o decizie în acest moment, pentru a se evita ieşirea pe „strada criminală”.

• ATITUDINEA POLIŢIENEASCĂ se caracterizează prin tendinţa anumitor persoane de a nu propune niciodată idei noi, ci de a se juca de-a poliţia, supraveghind cu minuţiozitate tot ce se întâmplă şi invocând tot felul de reguli şi limite pentru a împiedica realizarea unui proiect. Aceste persoane fac apel la contractele colective de muncă, la reglementările de drept civil, la deciziile consiliului de presă sau Ia îndelungata lor experienţă – toate acestea, pentru a demonstra că drumul propus nu este cel bun. Astfel, în loc să îmbunătăţească proiectul, aceşti indivizi se transformă în justiţiari, în numele unui oarecare conservatorism, ca să nu spunem în numele unui conservatorism oarecare. Aici nu primează greutatea argumentării, cât atitudinea negativă permanentă a individului.

• REFLEXUL UNUI BUN-SIMŢ EXAGERAT se rezumă cel mai bine prin istorioara unui vânzător de ouă care a pus în vitrina magazinului său următorul afiş: „De vânzare ouă bune, proaspete”. Primul vecin i-a spus că, dacă ouăle nu sunt bune, nu le-ar vinde. Aşa că e inutil să adauge cuvântul „bune”. Al doilea vecin, văzând noul anunţ, i-a spus vânzătorului: „De ce ai scris că sunt de vânzare? Este evident că nu le vei da gratis”. Aşa că vânzătorul a tăiat şi cuvintele „de vânzare”. Un al treilea vecin i-a arătat că nu ar trebui să utilizeze cuvântul „proaspete”, pentru că n-ar putea să vândă ouă stricate. Şi iată cum a dispărut cuvântul „proaspete”, în sfârşit, un al patrulea vecin i-a precizat: „Nu văd de ce te simţi obligat să pui cuvântul «ouă» în vitrină? Având atâtea sute de ouă în magazin, este evident că nu vinzi banane”. Şi iată cum afişul a dispărut din cauza unui bun-simţ exagerat.

Aceste situaţii arată cât de greu este să obţii consensul în interiorul unei organizaţii. Va exista întotdeauna cineva care va împiedica realizarea proiectului sau care vă va pune în gardă cu privire la pericolele unei asemenea acţiuni. Şi, dacă proiectul vostru se va pune în practică, aceeaşi persoană va supraveghea fiecare pas greşit pentru a exclama: „V-am spus de la început! „. Adesea, organizaţiile sunt timorate şi preferă să nu facă nimic decât să rişte să-şi atragă critici.

3. Cum se defineşte o problemă.

O problemă a fost deci formulată şi discutată în cadrul organizaţiei. Pentru a ne asigura că această problemă a fost bine înţeleasă, ea trebuie să fie explicată; pe de o parte, e important ca departamentele organizaţiei să cadă de acord cu privire la problemă şi, pe de altă parte, dacă recurgem la intermediari pentru rezolvarea ei, trebuie ca şi aceştia să o înţeleagă, fără ambiguităţi.

3.1. În ce constă definirea problemei.

Definirea problemei nu constituie un răspuns la o situaţie, ci o întrebare, în această etapă, se semnalează, pe cât de simplu posibil, o chestiune considerată de interes pentru organizaţie. Definirea problemei se rezumă la lungimea unui paragraf. Nu are nevoie de justificări, nici de argumente, deoarece poate fi vorba de o simplă intuiţie, de o nelinişte pe care nu o putem înţelege, de o criză care survine. Deci formulăm problema. Abia în etapa următoare vom încerca să motivăm sau să modificăm modul în care aceasta a fost descrisă, dacă va fi cazul.

Organizaţia îşi doreşte mai multă popularitate – iată un exemplu. O altă organizaţie este dinamică şi prea cutezătoare în deciziile ei, se loveşte de o anume ostilitate din partea puterilor publice – iată o altă problemă identificată. Organizaţia care vrea să intre pe o piaţă unde întâmpină rezistenţă, noul preşedinte care este prea puţin cunoscut, prea cunoscut sau care nu este simpatizat, organizaţia care este foarte cunoscută, dar are o imagine negativă, climatul dezastruos din interiorul organizaţiei, organizaţia care este acuzată că vinde produse dăunătoare pentru mediul înconjurător, organizaţia care vrea să schimbe climatul legislativ – toate aceste exemple prezintă cazuri de probleme clare, ce pot fi rezolvate.

Problema trebuie să se refere la un fapt care ne preocupă. Nu vom discuta aici dacă relaţiile publice pot duce la îndeplinire în mod adecvat mandatul încredinţat firmei de relaţii publice, ci îi vom întreba pe profesioniştii acestui domeniu dacă pot ajuta organizaţia în rezolvarea uneia dintre problemele sau provocările cu care aceasta se confruntă.

Definirea problemei se referă deci la intenţia:

— De a face cunoscute un produs, un serviciu, o idee, o politică;

— De a preveni o criză;

— De a îmbunătăţi imaginea organizaţiei;

— De a da naştere în interiorul organizaţiei unui sentiment de apartenenţă, unui climat mai bun;

— De a vinde mai multe produse;

— De a creşte numărul de aderenţi;

— De a combate un adversar;

— De a creşte cota la bursă;

— De a pregăti o fuziune.

3.2. Cine se va ocupa de definirea problemei.

În realizarea unui plan de campanie de relaţii publice nu se admit improvizaţii. Aşa cum nu se încredinţează unor ageamii problemele legate de instalaţii sau de contabilitate, de ce să lăsăm pe mâna oricui relaţiile publice, care reprezintă adeseori viaţa, supravieţuirea sau dezvoltarea unei organizaţii? Planul de campanie de relaţii publice trebuie deci încredinţat unui profesionist.

3.2.1. Conducerea departamentului de relaţii publice.

Sarcina de a defini problema organizaţiei este, în mod obişnuit, încredinţată conducerii departamentului de relaţii publice, pentru că se consideră că aceasta cunoaşte în amănunt organizaţia; pe de altă parte, ea este singura care deţine expertiza şi experienţa necesare pentru ducerea la bun sfârşit a unei asemenea sarcini.

Dacă problema a fost formulată de către conducerea organizaţiei, rezolvarea ei devine un ordin, care se execută. Dar, dacă administraţia are o atitudine flexibilă şi dacă directorul de relaţii publice este recunoscut pentru profesionalismul său, atunci el poate pune sub semnul întrebării modul în care a fost definită problema, astfel:

— Vorbind cu specialiştii în domeniu şi cerându-le părerea cu privire la mandatul ce i-a fost încredinţat; adesea, aceştia deţin informaţii importante asupra subiectului în cauză;

— Discutând cu echipa sa problema formulată de conducerea organizaţiei.

Dacă definirea problemei s-a făcut în cadrul departamentului de relaţii publice, trebuie să parcurgem drumul invers, încercăm să-l convingem pe specialist că problema este bine definită, pentru a obţine sprijinul său în faţa conducerii organizaţiei. (Uneori, se întâmplă ca experţii să distrugă un proiect, prin simpla exprimare în faţa conducerii a dezacordului lor.) După depăşirea acestui moment, trebuie convinsă şi conducerea organizaţiei.

Logica acestui demers este foarte simplă. Există trei parteneri: conducerea organizaţiei, experţii în domeniul de activitate respectiv şi specialistul în relaţii publice. Pentru ca totul să meargă bine, trebuie ca toţi trei să se pună de acord asupra problemei, dar acest lucru nu este întotdeauna uşor.

În interiorul departamentului de relaţii publice, întocmirea planului poate fi încredinţată unei singure persoane, însă acest lucru nu reprezintă idealul. Nu vom da unui singur angajat dificila responsabilitate de a schimba imaginea companiei sau de a face să fie acceptate noile orientări ale acesteia. Chiar dacă avem nevoie doar de un singur coordonator, echipa este aceea care va realiza un plan de campanie de relaţii publice, amplu şi complex. Coordonatorului îi revine însă datoria de a aduna în jurul său persoane care să posede cele mai bune informaţii şi să deţină expertiză adecvată pentru situaţia dată.

Numeroase organizaţii de diferite mărimi au decis, de-a lungul timpului, să pună la punct, în interiorul lor, cea mai mare parte a campaniilor de relaţii publice, încredinţând specialiştilor externi doar anumite sarcini specifice, cum ar fi crearea mesajelor sau alegerea suporturilor mediatice. Departamentului de relaţii publice îi aparţine decizia de a solicita sau nu ajutorul unei firme de profil, în scopul realizării mandatului, parţial sau în întregime, în ultimul caz, departamentul de relaţii publice va trebuie să aleagă firma potrivită şi să-l încredinţeze instrumentele şi informaţiile necesare, pentru ca ea să poată duce la bun sfârşit sarcinile ce-l vor fi încredinţate.

În acest stadiu, Saucier (1996, p. 9) reaminteşte că, înainte de a ne lansa într-o operaţiune atât de amplă, trebuie să ne asigurăm că dispunem de resursele necesare: „Pe câte persoane ne putem baza? Vor fi aceste persoane disponibile la momentul dorit? Vor fi ele dispuse să muncească? Vor fi eficiente în domeniile în care este nevoie de anumite competenţe.? „.

3.2.2. Angajarea unei firme de relaţii publice.

O firmă de relaţii publice poate juca mai multe roluri, în anumite circumstanţe, ea poate fi chemată să definească problema, în acest caz, organizaţia contactează direct o firmă de profil şi îi spune: „Avem o problemă, însă nu ne dăm seama care este aceasta”. Firma de relaţii publice ar putea face un audit al organizaţiei, pentru a identifica problema. Cel mai adesea însă, o astfel de firmă este chemată să se ocupe de rezolvarea problemei, formulată de organizaţie. Pentru asta, ea va trebui să semneze un contract cu organizaţia, după ce, în prealabil, şi-a prezentat oferta. De aici derivă necesitatea de a se participa la o serie de „prezentări” (pitch-uri). În cadrul acestora, firma va trebui să pună în discuţie problema, să o valideze sau să o redefinească, unul dintre criteriile de selecţie fiind chiar înţelegerea corectă a problemei de către firma de relaţii publice.

Firma de relaţii publice poate lucra şi în colaborare directă cu departamentul de profil al organizaţiei, în acest caz, firma este solicitată să-l ajute pe coordonatorul desemnat în interiorul organizaţiei să întocmească planul de campanie de relaţii publice. Anumite părţi ale planului vor fi executate în interior, iar altele – în exterior.

Planul poate fi încredinţat în întregime unei firme, dar acesteia trebuie să i se lase timp să se familiarizeze cu organizaţia; la rândul ei, organizaţia va fi nevoită să accepte să investească sumele necesare pentru a permite consilierilor să-şi ducă sarcinile la bun sfârşit.

În anumite condiţii, organizaţia nu va recurge la o firmă de relaţii publice decât pentru consultanţă profesională. Munca este făcută în interior, dar coordonatorul va beneficia de sfaturile şi expertiza unei firme specializate.

Indiferent care va fi decizia organizaţiei, este important ca toate mecanismele de desfăşurare a unui plan de campanie de relaţii publice să fie cunoscute de coordonatorul acestuia.

Cum vom proceda în momentul în care va fi luată decizia de a se folosi colaboratori externi, fie că este vorba de graficieni, copywriter-l, specialişti în comunicare, în publicitate sau producţie audiovizuală?

> Prietenii personali.

Se întâmplă ca, uneori, superiorii să aibă prieteni buni în domeniul relaţiilor publice şi, prin urmare, să „sugereze” departamentului de relaţii publice din propria organizaţie să ceară sprijinul unor astfel de specialişti.

La fel, este posibil ca însuşi departamentul de relaţii publice să aibă relaţii apropiate cu astfel de firme şi să facă afaceri direct cu ele. De-a lungul anilor, în mediile specialiştilor în relaţii publice se formează relaţii de prietenie şi înţelegere care vor oferi garanţii cu privire la calitatea finală a serviciilor prestate.

> Cumpărarea de servicii.

Putem, de asemenea, să solicităm unor firme de relaţii publice să-şi prezinte ofertele. Deseori, reglementările administrative obligă departamentul de relaţii publice să ceară devize de plată, înainte de a încheia contractele, pentru a se asigura obţinerea celui mai scăzut preţ şi a celor mai bune servicii.

Firmele chemate să prezinte oferte de contractare sunt apoi alese în funcţie de reputaţia şi experienţa lor. În unele ocazii, organizaţiile pot chiar lansa o ofertă publică deschisă tuturor firmelor care şi-ar putea dori să obţină respectivul contract.

3.3. Dosarul de informare.

Atunci când alegem o firmă de relaţii publice, trebuie să ţinem seama că avem de-a face cu un prestator de servicii, căruia trebuie să-l dăm o misiune precisă. Adesea, firma respectivă cunoaşte relativ puţin organizaţia, în timp ce departamentul de relaţii publice posedă deja numeroase informaţii pe care le-ar putea pune la dispoziţia acesteia.

Dosarul de informare este un instrument util, din mai multe puncte de vedere. Pe de o parte, în momentul în care mai multe firme de relaţii publice intră în competiţia pentru obţinerea contractului, organizaţia ştie că, încredinţând un astfel de dosar fiecăreia dintre ele, le va face să pornească de pe poziţii egale.

Pe de altă parte, organizaţia nu va trebui să plătească o sumă de bani firmei de relaţii publice pentru colectarea acestor date, deoarece ele îi sunt furnizate încă de la început. Dacă organizaţia nu prezintă acest dosar de informare, prima sarcină a firmei contractate va fi să elaboreze unul. O astfel de situaţie va aduce costuri adiţionale, nerentabile, deoarece organizaţia va plăti pentru ca firma să strângă informaţii deja cunoscute. Pentru o firmă de relaţii publice, realizarea unui dosar de informare presupune numeroase ore de muncă, şedinţe de lucru, întâlniri, deplasări. Or, o bună parte a acestei munci poate fi făcută în interiorul organizaţiei, cu costuri mult mai mici.

În sfârşit, când am ajuns la momentul luării deciziei, riscurile de apariţie a erorilor sunt proporţionale cu absenţa informaţiilor pertinente. Astfel, departamentul de relaţii publice al organizaţiei are tot interesul să construiască un dosar complet, destinat fiecărei firme interesate.

> Confinutul dosarului de informare.

Se poate spune că dosarul de informare trebuie să atingă toate punctele importante ale unui plan de campanie, adică:

— Defineşte problema;

— Prezintă motivele care au determinat organizaţia să recurgă la această campanie;

— Oferă toate datele pertinente asupra organizaţiei, a produselor sale, asupra clienţilor, mediului şi activităţilor de relaţii publice precedente;

— Precizează publicurile organizaţiei şi obiectivele vizate;

— Propune, dacă este cazul, axe de campanie şi strategii potrivite;

— Stabileşte bugetul pe care organizaţia înţelege să îl acorde campaniei sau, cel puţin, furnizează un ordin de mărime în privinţa nivelului de investiţii pentru care este pregătită;

— Precizează calendarul activităţilor;

— Impune stabilirea unei forme de evaluare a activităţii firmei contractate.

Firmei nu i se poate solicita să creadă orbeşte în toate informaţiile care îi sunt furnizate prin acest dosar. Rolul ei va fi să le pună sub semnul întrebării, să le dezvăluie. Dar aceste date constituie un punct zero, de la care se va putea porni construcţia unei campanii.

Conţinutul dosarului de informare va fi mult mai uşor de înţeles, după ce vom fi făcut cunoştinţă cu toate etapele unui plan de campanie.

Exemplul 4 prezintă cuprinsul unui dosar de informare.

Exemplul 4

MODELUL CUPRINSULUI UNUI DOSAR DE INFORMARE CUPRINS

1. Istoric

1.1. Programele existente

1.2. Încetarea subvenţiilor guvernamentale

1.3. Relansarea

2. Punerea în temă

2.1. Misiunea organizaţiei

2.2. Prezentarea programului

2.3. Programele anterioare

2.4. Prezentarea obiectivelor urmărite în campaniile anterioare

2.5. Rezultatele obţinute în acele campanii

2.6. Evaluarea campaniilor anterioare

3. Problematica

3.1. Patronatul

3.2. Angajaţii

4. Axa de campanie propusă

5. Obiectivele de comunicare

6. Publicul-ţintă

7. Piaţa-ţintă

8. Strategia de intervenţie

9. Activitatea de concepţie

10. Factorii responsabili

10.1. Departamentul de relaţii publice

10.2. Firma de relaţii publice

10.3. Departamentele vizate din interiorul organizaţiei

10.4. Departamentele regionale

11. Bugetul

12. Calendarul

13. Anexele

3.4. Caietul de sarcini.

Caietul de sarcini este diferit de dosarul de informare, deoarece el prezintă nu atât problema ce trebuie rezolvată, cât regulile jocului cărora trebuie să se conformeze firmele de relaţii publice. Nu este vorba de conţinut, ci de reglementări. Acest caiet se mai numeşte şi deviz, de prezentare, în el se precizează aşteptările organizaţiei faţă de activitatea firmei de relaţii publice şi se enumera toate condiţiile tehnice ce trebuie îndeplinite de aceasta pentru a putea obţine contractul.

> Investigaţiile asupra firmei de relaţii publice

— De cât timp există această firmă?

— Cine îi sunt clienţii?

— Care este cifra ei de afaceri?

— Care este parcursul profesional al persoanelor ce ar lucra la contractul în cauză?

— Ce experienţă posedă firma în cauză în ceea ce priveşte contractele similare?

> Precizări asupra sarcinilor ce trebuie îndeplinite

— Înţelegerea problemei

— Obiectivele şi publicul-ţintă

— Axa de campanie

— Strategiile

— Tehnicile, canalele mediatice şi suporturile

— Bugetul propus

— Modalităţile de evaluare > Precizări asupra regulilor jocului

— Termenul-limită şi locul unde trebuie să se facă prezentarea proiectului

— Condiţiile de plată la care se angajează organizaţia, în schimbul muncii prestate de firma contractată

— Principiul potrivit căruia organizaţia nu se angajează în mod automat să contracteze firma de relaţii publice cu cel mai mic preţ ofertat şi nici să angajeze, obligatoriu, una dintre firmele participante la licitaţie.

Acest caiet de sarcini nu este acelaşi lucru cu contractul care va fi semnat, ulterior, cu firma aleasă.

Exemplul 5 prezintă conţinutul unui caiet de sarcini.

Exemplul 5

Caiet de sarcini

CUPRINS.

Secţiunea l – AVIZ DE PUBLICARE. 4

Secţiunea 2 – LISTA DOCUMENTELOR PUSE LA DISPOZIŢIE. 6

Secţiunea 3 – INSTRUCŢIUNI. 6

3.1 Definiţii. 6

3.2 Condiţii de admitere. 7

3.3 Informaţii referitoare la condiţiile de admitere. 8

3.4 Informaţii referitoare la „Programul de acces egal”. 10

3.5 Interpretarea prezentului document. 10

3.6 Depunerea ofertelor. 12

3.7 Clauze de neconformitate ale ofertelor de servicii. 13

3.8 Prerogativele organizaţiei. 14

3.9 Procedura de selecţie. 15

3.10Calendarul activităţilor. 18

3.11Atribuirea contractului. 18

SECŢIUNEA 4 – CLAUZE SPECIFICE. 18

4.1. Corespondenţa.18

4.2. Relaţia agent – mandatar. 18

4.3. Integrare ofertă – contract. 19

4.4. Colaborarea.19

4.5. Obiectul contractului. 19

4.6. Aria serviciilor. 20

4.7. Durata contractului. 20

4.8. Bugetul global.20

SECŢIUNEA 5 – CONŢINUTUL SERVICIILOR.20

5.1. Plan de campanie. 20

5.2. Strategii publicitare.20

5.3. Activitatea de creaţie şi producţie.20

5.4. Planurile de mediatizare. 21

5.5. Rolul firmei participante în activitatea de media planning. 21

5.6. Evaluarea.22

5.7. Relaţiile publice.22

5.8. Alte servicii.22

SECŢIUNEA 6 – CONDIŢII SPECIFICE ALE CONTRACTULUI.23

6.1. Cesiunea şi transferul.23

6.2. Obligaţia contractuală cu privire la „Programul de acces egal”.23

6.3. Subcontractanţii.24

6.4. Rezilierea contractului.26

6.5. Declaraţia de acceptare.26

SECŢIUNEA 7 – CHESTIONARUL DE PRESELECŢIE.27

Scopul chestionarului. 27

SECŢIUNEA 8 – CHESTIONARUL DE SELECŢIE.36

SECŢIUNEA 9 – FORMULARUL DE ACCEPTARE.40

SECŢIUNEA 10 – SCRISOAREA DE INTENŢIE REFERITOARE LA IMPLANTAREA UNUI PROGRAM DE ACCES EGAL. 41

SECŢIUNEA 11 – SPECIMEN DE CONTRACT ÎNCHEIAT ÎNTRE ORGANIZAŢIA SOLICITANTĂ ŞI FIRMA DE RELAŢII PUBLICE SELECTATĂ.42

SECŢIUNEA 12 – ANEXE.43

3.5. Absenţa caietelor.

Elaborarea unui dosar de informare şi a unui caiet de sarcini reprezintă apanajul marilor organizaţii. Cel mai adesea însă, pentru organizaţiile mici şi mijlocii, nici unul dintre acestea nu există.

Astfel, o organizaţie poate cere firmei de relaţii publice să definească ea însăşi problema, pe baza informaţiilor primite; firma de relaţii publice va fi astfel solicitată să exploreze această problemă şi să formuleze propuneri de rezolvare, într-o astfel de situaţie, o firmă de relaţii publice serioasă va trebui să investească mult timp şi energie pentru a pregăti dosarul de informare şi pentru a defini problema.

Atunci când o organizaţie propune unui firme de relaţii publice o campanie de relaţii publice fără să definească în mod clar problema vizată, peste capul propriului departament de profil, acesta din urmă se poate simţi frustrat că a fost ignorat, lucru ce poate duce la o anumită atitudine de reţinere şi blocare a informaţiilor, într-o astfel de situaţie, sarcina firmei de relaţii publice va deveni mai dificilă.

Astfel, specialiştii firmei ar putea descoperi, prea târziu însă, că unele dintre studiile pe care se pregăteau să le facă există deja sau că o serie de experienţe din trecut au demonstrat că unele piste de cercetare pot fi ignorate.

Definirea clară a problemei, un dosar de informare complet şi un caiet de sarcini bine întocmit vor evita orice ambiguitate.

3.6. Timpul necesar pentru întocmirea unui plan de campanie de relaţii publice.

Un plan de campanie poate fi elaborat într-o zi, într-o săptămână, o lună sau un an. Totul depinde de anvergura problemei ce trebuie rezolvată şi de timpul de care dispunem.

În momentul unei catastrofe, crize sau situaţii de urgenţă, este nevoie de o reacţie rapidă; fie sunt găsite soluţii pe loc, fie ne bazăm pe un plan de criză pregătit dinainte, în urma unei preocupări continue, cu cât acordăm mai mult timp pregătirii unui plan de campanie, cu atât soluţiile găsite vor fi mai bune. Dacă ne putem limita la o lună sau chiar două săptămâni pentru campanii de mică întindere, timp care poate părea totuşi foarte scurt în anumite situaţii, în schimb marile campanii necesită luni de zile de cercetări şi analize.

În unele situaţii se întâmplă ca o organizaţie să observe că are o problemă, dar să nu poată găsi cauzele acesteia. Este nevoie, în consecinţă, de timp pentru a putea descoperi aceste cauze, înainte de a avansa o soluţie. Cu cât cercetarea cauzelor problemei va fi mai atent făcută, cu atât mai adecvate vor fi soluţiile găsite.

Cu toate acestea, în general, destule firme de relaţii publice, ca şi departamente de profil constată că timpul prevăzut în desfăşurătoare este insuficient, astfel încât campaniile trebuie realizate sărind peste anumite etape, din lipsa timpului sau a fondurilor.

4. Alegerea unei firme de relaţii publice.

În cazul în care se decide ca planul de campanie să fie încredinţat unei firme de relaţii publice, indiferent dacă este vorba de o hotărâre a conducerii organizaţiei sau de o decizie a departamentului de relaţii publice, trebuie procedat la alegerea firmei respective. Iar această alegere necesită cunoaşterea câtorva reguli prealabile, pe care le vom prezenta în continuare.

4.1. Obţinerea aprobării de a negocia.

Există, în mediile specialiştilor în relaţii publice, o istorioară despre un client care a solicitat întocmirea unui plan de campanie. Dar, în momentul în care s-a ajuns la aprobarea primelor proiecte de buget, adică după ce munca începuse deja, firma contractată a descoperit că individul în cauză nu avea permisiunea de a angaja cheltuieli în numele organizaţiei pe care pretindea că o reprezintă.

Este vorba de o excepţie, însă mai bine să ne asigurăm că toate aprobările au fost date, înainte de a ne angaja pe un drum care se poate dovedi înfundat pentru profesionistul ce nu-şi ia măsuri de siguranţă.

4.2. Delegarea unui singur responsabil al proiectului.

Organizaţia, ca şi firma de relaţii publice nu trebuie să numească decât un singur responsabil de proiect, adică un singur interlocutor oficial a cărui sarcină să fie aceea de a gestiona proiectul şi de a asigura legătura între cei doi parteneri.

Există structuri de relaţii publice în care acelaşi individ se ocupă de tot. El devine deci, automat, responsabilul proiectului în cauză, însă, în sisteme mai complexe, în care funcţiile sunt împărţite, sarcina de a gestiona planul de campanie va fi încredinţată unei persoane care nu trebuie să fie, neapărat, directorul departamentului de relaţii publice.

Acest responsabil de proiect va avea deci sarcina de a face legătura între organizaţie şi firmă, adică de a urmări şi aproba toate etapele, supraveghind în acelaşi timp, cu scrupulozitate, cheltuielile făcute, pentru a evita depăşirea bugetului.

Rolul responsabilului de proiect este cu atât mai important cu cât se întâmplă ca, în interiorul organizaţiei, o dată cu desfăşurarea planului de campanie, diverse persoane să încerce să intervină, fără a avea autorizaţie şi fără a fi pe aceeaşi lungime de undă cu responsabilul de proiect. Pentru a evita ca firma de relaţii publice să încerce să afle ea însăşi cu cine trebuie să negocieze, numele responsabilului de proiect va figura în contractul iniţial şi, cel puţin până va fi revocat în scris, el rămâne singurul reprezentant al organizaţiei.

La fel se întâmplă şi în interiorul firmei de relaţii publice, care va numi un responsabil de proiect unic, în relaţia cu organizaţia. Cei doi coordonatori vor avea sarcina de a supraveghea respectarea contractului şi de a colabora la realizarea planului de campanie, lucru ce presupune o mare încredere reciprocă şi chiar o anumită complicitate între cele două persoane, în caz contrar, fiecare se va simţi obligat să îl supravegheze pe celălalt, în loc să se sprijine reciproc în rezolvarea sarcinilor. În momentul în care relaţiile dintre cei doi responsabili de proiect se degradează, în general, unul dintre ei se retrage, de comun acord, pentru a lăsa locul unui alt reprezentant al instituţiei sale.

Cele două părţi vor trebui să se pună de acord asupra concluziilor tuturor etapelor planului, începând cu definirea şi diagnosticul problemei.

Pentru a evita orice ambiguitate în relaţiile dintre cei doi coordonatori de proiect, firmele de relaţii publice obişnuiesc să îi prezinte clientului procese-verbale ale tuturor reuniunilor, în care sunt menţionate toate deciziile, schimbările convenite şi noile direcţii de acţiune propuse. Aceste procese-verbale sunt expediate prin fax organizaţiei-client, care este considerată ca fiind de acord cu ele, în caz contrar având la dispoziţie 24 de ore de la primirea mesajului pentru a notifica dezacordul.

Responsabilii de proiect trebuie să-şi dea amândoi semnătura de aprobare pentru toate etapele decisive ale planului. Acest lucru oferă siguranţa că organizaţia-client a controlat îndeaproape fiecare dintre elementele planului de campanie de relaţii publice.

4.3. Stabilirea bugetelor.

Există mai multe modalităţi de stabilire a bugetelor pe care le presupune întocmirea unui plan de campanie de relaţii publice, în primul rând, organizaţia poate solicita firmei să evalueze cât ar costa o campanie destinată să rezolve problema respectivă. Trebuie să precizăm firmei de relaţii publice faptul că proiectul trebuie să fie structurat în aşa fel încât să permită reţinerea doar a unora dintre elementele sale, dacă bugetul necesar pentru a realiza ansamblul campaniei nu poate fi pus la dispoziţie.

O altă modalitate este aceea de a propune o sumă fixă şi de a solicita mai multor firme să se gândească la un proiect ce poate fi realizat cu suma respectivă. Bugetul va fi stabilit în funcţie de disponibilităţile financiare şi de experienţa unor activităţi anterioare similare. Pentru a stabili un buget, trebuie deci să avem cunoştinţele de bază privitoare la operaţiunile presupuse de un plan de campanie de relaţii publice, precum şi să ştim să evaluăm costul diferitelor producţii şi al manoperei necesare pentru a duce planul la bun sfârşit.

Întreprinderile mici şi organizaţiile cu scop nelucrativ dispun, în general, de bugete mici sau au dificultăţi în a evalua costul unei campanii de relaţii publice, însă ceea ce trebuie ştiut este faptul că, în toate cazurile, trebuie stabilit un buget de plecare, chiar dacă acesta va trebui modificat pe parcurs, când se va dovedi insuficient. Este mult mai uşor să extinzi un buget pentru a cuprinde activităţi suplimentare, decât să reduci un buget pentru un plan construit echilibrat.

4.4. Selecţionarea firmelor de relaţii publice.

Firmele de relaţii publice sunt selecţionate în funcţie de un set de criterii:

— Importanţa planului ce trebuie aplicat: este utilă contactarea unei firme mari, care dispune de resurse multiple?

— Bugetul alocat: cu un buget mic, este oare mai bine să ne fixăm asupra unei firme mici sau de nivel mediu, unde costurile generale şi tarifele orare sunt mai puţin ridicate?

— Experienţa trecută: s-a mai lucrat cu vreo firmă care cunoaşte bine organizaţia şi cu care a fost dezvoltată o anumită relaţie? Este mult mai uşor să construieşti pe o astfel de bază decât să porneşti de la zero;

— Preferinţa pentru noutate: dorim să încercăm o firmă dinamică, aflată în ascensiune, care ar putea aduce un suflu proaspăt în ceea ce priveşte problemele şi rezolvarea acestora?

Plecând de la aceste criterii, organizaţia va preselecta trei sau cinci firme cărora le va solicita să analizeze dosarul de informare şi caietul de sarcini, fiecare dintre ele urmând să facă apoi o ofertă de servicii.

În anumite situaţii, organizaţia poate lansa, în presă, o ofertă de contract, deschisă tuturor firmelor. Apoi, va fi efectuată o preselecţie a proiectelor primite, pentru a reţine doar câteva ce vor participa la prezentarea finală.

4.5. Prezentarea proiectelor.

După ce firmele au fost selectate pentru a li se distribui caietul de sarcini şi pentru a le descrie problema, organizaţia va pune la punct, pentru ansamblul firmelor, o prezentare a proiectului. Este ceea ce se numeşte briefâng. Fiecărei firme i se vor prezenta problema, dosarul de informare şi caietul de sarcini. Acesta este, de altfel şi momentul în care se va răspunde nelămuririlor formulate de firmele în cauză.

Firmele vor reveni, ulterior, pentru a prezenta, unul câte unul, în faţa unui juriu, rezultatele analizei lor. Este ceea ce numim pitch sau prezentare. Acestea sunt de două tipuri: prezentarea de firmă şi prezentarea aşa-zis speculativă. Prima permite firmei să-şi prezinte echipa, metodele de lucru, experienţa anterioară şi modul de plată, în astfel de cazuri, firma nu face, în principiu, cercetări specifice asupra campaniei şi nu este niciodată plătită pentru această activitate.

Al doilea tip de prezentare obligă firmele să realizeze un plan de campanie veritabil, cu obiective, axă, strategie şi elemente de creaţie. Firmele vor înfăţişa deci un produs semifinit, în acest caz, ele pot primi o sumă forfetară destinată să acopere o parte a costurilor, însă acest lucru nu se întâmplă întotdeauna, aşa cum rezultă şi din exemplul 6.

În urma acestor prezentări, este datoria juriului să stabilească criteriile pe baza cărora să se facă selectarea firmei care a răspuns cel mai bine la caietul de sarcini primit. Exemplul 7 prezintă o grilă de evaluare utilizată pentru alegerea firmei de relaţii publice, în urma unei pre-selecţii. În funcţie de importanţa pe care organizaţia decide să o acorde unuia sau altuia dintre reperele grilei, este posibil să stabilească un punctaj anume pentru fiecare element, în mod obişnuit, punctajul merge pe o scară de la l la 5.

În momentul în care firmele de consiliere şi-au prezentat proiectele de planuri de campanie, se va folosi o grilă de evaluare pentru alegerea unui plan, aşa cum arată exemplul 8.

Ce încearcă să obţină o firmă -de relaţii publice prin prezentarea pe care o susţine? Să convingă organizaţia că este cea mai bine pregătită pentru a obţine contractul şi pentru a realiza mandatul propus. Pentru a face acest lucru, ea va transmite organizaţiei un document în care vor fi descrise toate etapele planului, va prezenta proiectul, verbal, membrilor juriului şi va avea ocazia să expună toate materialele scrise sau audiovizuale destinate să ilustreze ideile sugerate de planul de campanie.

Documentul va fi prezentat astfel încât să demonstreze că răspunde cât mai exact obiectivelor generale enunţate; planul va trebui să formuleze tema generală a campaniei şi să propună cele mai potrivite strategii.

Exemplul 6 (traducere)

Bombardier: prezentare de firmă de relaţii publice.

Istoria unui pitch.

De ce compania Bombardier nu a încredinţat unei firme de relaţii publice contractul referitor la avioanele de afaceri.

La jumătatea lui februarie (1997), stupefacţia domnea în rândul profesioniştilor de relaţii publice şi publicitate. Compania Bombardier anunţa, la acea vreme, că nu va încredinţa sarcina de a se ocupa de imaginea diviziei sale de aeronave de afaceri (cont estimat la 10 milioane de dolari americani) nici uneia dintre firmele selectate la finalul pitch-ului organizat. În schimb, compania din Montreal a anunţat că se va ocupa singură de definirea propriei strategii de relaţii publice, apelând, pentru latura creativă, la firme mici de RP.

Prezentarea firmelor de relaţii publice, care a durat aproape şase luni, de la briefing-ul iniţial, a ţinut pe toată lumea cu sufletul la gură, începând chiar cu cele trei firme finaliste: McCann-Erickson Worldwide (condusă de Marketel, din Montreal), J. Walter Thompson, din Chicago şi The Richards Group, din Dallas.

Situaţia companiei Bombardier se aseamănă cu cea a firmei Purolator, care a procedat în mod similar, la începutul anului. După ce a respins propunerile celor trei firme de RP finaliste în cadrul pitch-ului, Purolator a decis să invite cea de-a patra firmă de pe lista sa, Doner Schur Peppler, din Toronto, pentru o prezentare. Câteva săptămâni mai târziu, această firmă a câştigat contractul.

Astfel de cazuri readuc în atenţie vechea discuţie legată de necesitatea organizării de pitch-uri creative. Firmele care participă la astfel de prezentări cheltuiesc, deseori, mii de dolari pentru a propune proiecte de creaţie originale. Anul trecut. Asociaţia Firmelor de Relaţii Publice din Quebec (AAPQ) s-a exprimat, în mod public, împotriva acestei practici.

„Ştiu că există o amplă dezbatere în domeniul publicităţii, afirmă Ahmed Galipeau, şeful departamentului de relaţii publice şi comunicare al companiei Bombardier. Suntem conştienţi de costurile implicate de acest tip de prezentare. Pentru noi însă, este absolut vital ca aceste firme să-si demonstreze capacitatea de a duce la capăt o astfel de sarcină”.

În iulie, în ajunul pitch-ului, miza era enormă pentru Bombardier. Conjunctura era şi ea complet diferită. În trecut, cele două divizii producătoare de avioane de afaceri ale Bombardier, Learjet şi Canadair, funcţionau ca două entităţi complet separate. Aeronavele Learjet 31, 45, 60 erau comercializate prin intermediul unei echipe din Wichita (Kansas), în timp ce avioanele Canadair – Challenger şi mai noul Global Express – erau vândute printr-o echipă din Montreal. Learjet utiliza serviciile unei firme din Dallas – The Richards Group. La Montreal, firmele de RP din reţeaua J. Walter Thompson aveau contract cu Canadair din 1984.

Totul s-a schimbat atunci când Bombardier s-a restructurat. „A avut loc o reorganizare în profunzime, spune Ahmed Galipeau. Acum, aceeaşi echipă comercializează şi echipează ambele tipuri de produse. Ne trebuia deci o strategie unică”.

La aceasta se adaugă apariţia unor idei inovatoare în marketingul avioanelor de afaceri. Bombardier a dezvoltat astfel aşa-numita Total Transportation Solution (TTS), o abordare care vizează, pe de-o parte, extinderea clientelei potenţiale pentru aeronavele de afaceri şi, pe de altă parte, o mai bună poziţionare pe piaţă a diferitelor servicii oferite de fabricantul de avioane.

„În Statele Unite există o piaţă enormă pentru ceea ce se cheamă «proprietate comună», afirmă Ahmed Galipeau. O companie importantă, care nu poate cumpăra totuşi un avion Challenger de 20 de milioane de dolari, îşi poate permite să plătească jumătate din sumă sau un sfert. Am identificat cel puţin 5.000 de clienţi potenţiali: majoritatea sunt manageri ai unor companii, care trebuie să se deplaseze frecvent, însă ale căror puncte de lucru nu sunt situate neapărat în marile centre urbane”. Pe lângă vânzarea de avioane în sistemul de proprietate comună, planul TTS cuprinde şi un serviciu de închiriere de avioane.

Ca urmare a reorganizării, divizia Avioane de afaceri a Bombardier se ocupă şi de serviciile de întreţinere destinate proprietarilor de astfel de aeronave.

„Am regrupat cinci entităţi autonome în cadrul unei singure organizaţii, spune Ahmed Galipeau. Acest lucru oferă dimensiunea muncii pe care se presupune că o va face o firmă de relaţii publice. Avem nevoie de o firmă capabilă să ne ghideze în poziţionarea pe piaţă a diferitelor componente ale noii divizii”.

La jumătatea lui august, echipa de Ia Bombardier selectase şapte firme de RP: pe lângă J. Walther Thompson, McCannErickson Worldwide şi The Richards Group, se regăseau Cossette CommunicationMarketing şi BCP (care nu fusese cumpărată încă de grupul francez Publicis), ambele din Montreal; Keiler & Co., din Hartford (Connecticut) şi Team One Advertising, din El Segundo (California).

Prima etapă a pitch-ului a constat în prezentarea unui plan strategic de relaţii publice, inclusiv a poziţionărilor de piaţă vizate şi a soluţiilor oferite pentru diverse probleme. „In această primă runda nu a fost vorba de creaţie, afirmă Ahmed Galipeau. Am comunicat, totuşi, firmelor că vom selecta două sau trei dintre ele pentru etapa următoare, care va presupune creaţie”.

Se întâmplă ca unii clienţi să propună firmelor de RP compensaţii financiare pentru efortul de a participa la un pitch creativ. De la început, firmele au fost prevenite că, în acest caz, nu vor exista compensaţii, usţine Ahmed Galipeau. Acest lucru a fost clar pentru toată lumea”.

La începutul lui octombrie, cele trei firme finaliste au fost alese. Însă o serie de amânări, provocate în mare parte de desfăşurarea Salonului Aeronautic al National Business Aircraft Association, la jumătatea Iui noiembrie, au intârziat decizia finală până în februarie. „Echipa companiei Bombardier, care s-a ocupat de pitch, a fost responsabilă şi de organizarea salonului, care este cel mai mare şi mai important din domeniul aeronavelor de afaceri, afirmă Ahmed Galipeau. Toate acestea ne-au întârziat cu aproape şase săptămâni. Poate că am fost un pic prea ambiţioşi atunci când am stabilit calendarul. Ştim că a fost o perioadă grea pentru firmele implicate”.

Nu atât de grea însă precum s-a dovedit decizia finală. Refuzând să revină asupra desfăşurării pitch-ului. Bombardier decide să se ocupe în interiorul companiei de toate aspectele relaţiilor publice. „Prezentările firmelor de RP erau de o calitate deosebită, afirmă Ahmed Galipeau, însă nici una nu acoperea toate aşteptările noastre, în sensul că ne doream să fim pur şi simplu uluiţi. În domeniul nostru, strategiile publicitare sfârşesc, toate, prin a semăna unele cu altele. Ne doream să ne deosebim cu totul şi cu totul de concurentă. Ne aşteptam să ni se propună ceva ce nu se mai văzuse până atunci.”.

Deşi noul plan de relaţii publice nu este încă în întregime stabilit, se prevăd eforturi importante în direcţia marketingului direct. „Ne cunoaştem foarte bine produsele şi clienţii, spune Ahmed Galipeau. Pentru avionul Global Express, ştim că nu există mai mult de 800 de clienţi potenţiali, în întreaga lume. Vom mai cumpăra deci pagini duble de reclamă în Wall Street Journal? Nu. Aceşti bani vor fi investifi în alte mijloace de comunicare”.

Ce mesaj transmite firmelor de relaţii publice conducerea companiei Bombardier? Ahmed Galipeau nu crede că acesta merită o atenţie deosebită. El este, totuşi, de părere că domeniul publicităţii a ajuns la o cotitură. „Numărul mijloacelor de comunicare de masă a explodat, literalmente, în ultimii ani şi am impresia că se înregistrează o plafonare în materie de creativitate. Este momentul să dăm totul deoparte şi să schimbăm maniera convenţională de a face publicitate, în cazul nostru, aceasta înseamnă că trebuie să ne adresăm direct clienţilor noştri.”

4.6. Firma de relaţii publice selectată.

Firma de relaţii publice selectată va fi aceea care a demonstrat în mod clar că a înţeles problema, aceea care are cea mai bună experienţă posibilă pentru a rezolva astfel de probleme şi, nu în ultimul rând, aceea care are ideile potrivite pentru sarcinile încredinţate şi care beneficiază de resursele necesare.

Se poate întâmpla uneori ca o firmă să atragă atenţia pentru că a lăsat impresia că a sesizat cel mai bine aspectul de care este interesată organizaţia; în acelaşi timp însă, este posibil ca ideile propuse în planul prezentat să nu fie agreate.

În astfel de circumstanţe, organizaţia nu va încredinţa contractul nici unei firme şi va decide să realizeze planul de campanie în interior (vezi exemplul 5).

4.7. Durata activităţii.

O firmă de relaţii publice poate fi angajată pentru a realiza o singură campanie sau pentru a pune în practică toate campaniile organizaţiei, pe o perioadă determinată, cum ar fi unul, doi sau trei ani.

O tendinţă recentă, care se dezvoltă treptat, constă în a angaja, cu caracter permanent, o firmă de profil, pentru a realiza toate activităţile de relaţii publice ale organizaţiei. Astfel, în locul constituirii unui departament de relaţii publice în interiorul organizaţiei, o firmă specializată este angajată pe acel post. Această delegare a responsabilităţii este exprimată, în limba engleză, prin termenul outsourcing, tradus în limba franceză prin impartition.

4.8. Contractul cu firma de relaţii publice.

Un plan de campanie, fie că este realizat în interiorul sau în exteriorul organizaţiei, trebuie să o ajute pe aceasta să facă faţă responsabilităţilor sale. Din acest motiv, organizaţia trebuie să controleze permanent desfăşurarea planului. Dacă planul de campanie este realizat în interior, structurile ierarhice ale autorităţii vor permite organizaţiei să observe cu vigilenţă bunul mers al acestui proces.

Dacă mandatul de a realiza un plan de campanie de relaţii publice este încredinţat unei firme de profil, trebuie precizat că, într-un contract bine articulat, toate condiţiile trebuie respectate pentru ca organizaţia să se asigure că firma îşi va face datoria. Un astfel de contract va menţiona etapele în care o aprobare oficială va fi obligatorie, condiţiile de remunerare a angajaţilor şi partenerilor firmei, drepturile de proprietate asupra imaginilor, textelor şi muzicii care vor fi prezentate organizaţiei-client.

5. Definirea problemei – model de prezentare.

Este util ca, la începutul unui plan, să ne amintim modul în care a fost formulată problema. Acesta este un fel de punct zero. Întotdeauna, este folositor să-ţi aminteşti obiectivul vizat, comanda ce trebuie dusă la îndeplinire.

Încă din momentul definirii problemei, aceasta trebuie analizată. Primul gest pentru un practician nu este acela de a trece la executarea mandatului încredinţat, ci acela de a consilia organizaţia, înainte de a declanşa campania, trebuie să cercetăm problema şi să ne asigurăm că totul a fost făcut pentru ca ea să fie rezolvată. Organizaţiile sunt adesea judecători slabi ai propriilor situaţii, iar conducătorii lor, pe căi mai mult sau mai puţin diversioniste, pot fi făcuţi să vadă probleme acolo unde nu sunt sau să nu le vadă pe cele care sunt cât se poate de evidente.

Pagina privitoare la definirea problemei va trebui să conţină următoarele elemente:

— Titlul;

— Numele celui care adresează solicitarea;

— Numele celui care o va realiza;

— Obiectivul global al campaniei;

— Bugetul propus.

Textul ar mai putea conţine următoarele elemente:

— Publicul-ţintă ce trebuie atins;

— Intervalul de timp care ne este acordat.

Definirea problemei este numită, în mediile specialiştilor în relaţii publice şi prin termenul de problematică.

Iată câteva exemple de modalităţi de definire a problemei.

Exemplul l: CREŞTEREA POPULARITĂŢII ORGANIZAŢIEI.

Institutul de cercetări asupra inovaţiei a solicitat firmei Preambule Communication realizarea unui plan de campanie de relaţii publice vizând creşterea popularităţii, a vizibilităţii şi a prestigiului acestei instituţii.

Institutul doreşte să obţină, în termen de cinci ani de zile, statutul de partener preferat pentru toate cercetările privind inovaţiile în întreprinderi.

Institutul dispune de un buget de 10.000 de dolari americani, pentru primul an al campaniei şi speră ca, într-o primă etapă, să îi convingă pe directorii companiilor vizate.

Dacă planul de campanie se realizează în interiorul instituţiei, prima frază ar putea suna aşa: „Institutul de cercetări asupra inovaţiei a solicitat departamentului său de relaţii publice.”.

Exemplul 2: CONSTRUIREA IMAGINII UNEI ORGANIZAŢII.

Planul de dezvoltare al organizaţiei constată că, în ciuda unei imagini favorabile, instituţia este puţin cunoscută de public, în scopul de a o face cunoscută şi de a asigura promovarea imaginii ei în rândul diverşilor clienţi pe care ar dori să-l atragă, planul recomandă următoarele: „Departamentul de relaţii publice va realiza un plan de campanie bazat pe o viziune pe termen lung şi având drept scop să promoveze misiunea instituţiei, forţele, nevoile şi constrângerile ei şi să perceapă corect aşteptările şi impresiile partenerilor acesteia, pe de-o parte, iar pe de alta, să facă înţelese activităţile organizaţiei pentru cei care influenţează funcţionarea ei”.

Exemplul 3: TEMATICA ACTIVITĂŢILOR DE RELAŢII PUBLICE Organizaţia dispune, de multă vreme, de mijloacele necesare pentru a comunica informaţii diverselor publicuri (interne şi externe). Toate aceste mijloace contribuie la crearea unei imagini favorabile organizaţiei.

Ele nu se bazează însă, întotdeauna, pe un discurs comun din punctul de vedere al tematicii. Absenţa unei idei centrale din cadrul diverselor activităţi de relaţii publice micşorează influenţa şi eficienţa acestora în ceea ce priveşte publicurile-ţintă. Astfel, este nevoie de construirea unui cât mai bun cadru tematic al mijloacelor de comunicare.

Exemplul 4: ORGANIZAREA UNUI EVENIMENT.

Grupul Prisme Communication a fost însărcinat să propună un plan de campanie pentru comitetul de organizare a Zilei internaţionale a muzeelor. Acest plan de campanie vizează, în principal, următoarele obiective:

— Creşterea popularităţii şi prestigiului instituţiilor muzeale;

— Promovarea, în rândul populaţiei, a reţelei de muzee;

— Sporirea numărului de vizitatori ai instituţiilor muzeale mici şi de mărime medie;

— Stimularea frecventării muzeelor pe toată perioada anului. Bugetul disponibil pentru realizarea acestui plan de campanie a fost de 20.000 de dolari, sumă care nu include diversele sponsorizări.

Exemplul 5: ÎMBUNĂTĂŢIREA COMUNICĂRII INTERNE.

Magazinul alimentar ALIMENTS NOUVEAUX doreşte să modifice atitudinea angajaţilor săi, pentru a-l face să se comporte ca şi cum ar fi ei înşişi proprietari, dezvoltându-li-se astfel spiritul comercial. Prea mulţi angajaţi sunt neinteresaţi de rezultatele sau performanţa magazinului; ei se mulţumesc să îşi facă treaba, în loc să se comporte ca indivizi responsabili faţă de propria activitate.

Sau altfel:

Federaţia cooperativelor X doreşte să instaureze o nouă stare de spirit în relaţia dintre componentele sale şi centrul de coordonare.

Federaţia resimte nevoia unei noi dinamici profesionale în rândul membrilor săi.

Federaţia traversează, de câţiva ani, o gravă criză de credibilitate în rândul membrilor săi. Acest ciclu negativ a atins punctul culminant în momentul în care Federaţia a devenit falimentară. Ea doreşte acum să restabilească încrederea membrilor săi în organizaţia din care aceştia fac parte.

Sau:

Un sat doreşte să pună în practică o campanie cu scopul de a ameliora imaginea proprie şi de a dezvolta în rândul locuitorilor săi un sentiment de mândrie, de integrare în comunitate.

6. Introducerea.

În cadrul dosarului ce conţine planul de campanie de relaţii publice, prezentarea mandatului încredinţat firmei de relaţii publice se face într-o prefaţă, un preambul sau o introducere. Toţi cei trei termeni se folosesc, fără deosebire.

Preambulul poate cuprinde diverse elemente, dar esenţială este definirea problemei. Aceste elemente au fost inserate mai jos, ordinea lor fiind mai puţin importantă:

— Introducerea;

— Încredinţarea mandatului;

— Organizaţia;

— Problematica;

— Firma de relaţii publice;

— Demersul;

— O descriere a planului;

— Cuvântul de mulţumire.

Preambulul constituie deci o punere în context a planului de campanie care urmează să fie pus în practică.

Iată, în continuare, exemple ce ilustrează fiecare tip de element prezentat mai sus.

6.1. Exemplu de introducere.

Firma X (sau departamentul de relaţii publice al organizaţiei X sau un consultant extern) propune, în documentul de faţă, o campanie de relaţii publice care constituie rezultatul mai multor zile şi săptămâni de studiu şi reflecţie.

Succesul campaniei va depinde, în mod particular, de mobilizarea şi entuziasmul tuturor celor implicaţi, care, în funcţie de competenţele proprii, vor juca un rol esenţial în explicarea şi punerea în practică a deciziilor adecvate pentru reuşita campaniei.

Este vorba, printre altele, de stabilirea momentelor-cheie ale comunicării care vor pregăti şi însoţi fiecare dintre etapele situaţiei de tranziţie către rezolvarea problemei. Aceste momente-cheie vizează publicurile specializate, canalele de transmitere a mesajelor şi marele public.

6.2. Exemplu de stabilire a problematicii.

La acest punct al documentului va fi menţionată problema ce trebuie rezolvată. Aceasta va fi integrată într-un context general, vast. Astfel, dacă este vorba de redresarea imaginii unei organizaţii, în preambulul respectiv se poate vorbi, în câteva rânduri, despre motivele care impun acest lucru. Dacă este vorba de o problemă de mediu, se va vorbi despre importanţa protejării mediului înconjurător.

EXEMPLUL l.

La crearea, în 1971, în Quebec, a Centrelor locale de servicii comunitare (CLSC), acestea ar fi trebuit să revoluţioneze sistemul sanitar. Iniţiativa Guvernului Bourassa urmărea transformarea reformei sistemului de sănătate publică într-un proiect global. Se urmăreau atât activitatea curativă, cât şi cea educativă şi de prevenire – toate acestea în raport cu nevoile specifice ale zonei în care activa un astfel de centru.

Chiar şi acum, după douăzeci de ani, programul iniţial continuă, dar în prezent se doreşte ca aceste centre să favorizeze, într-adevăr, accesul la sistemul sanitar din Quebec. În acelaşi timp însă, regulile care ar permite fiecărei instituţii să-şi asume pe deplin acest rol, precum şi bugetele alocate de către Guvern nu sunt stabilite încă în mod clar.

EXEMPLUL 2

Asociaţia navală a Golfului X este foarte puţin cunoscută de public. Numărul redus de clienţi se datorează faptului că locul respectiv este puţin cunoscut de populaţie, accesibilitatea şi vizibilitatea sa fiind reduse, în plus, proasta calitate a apei golfului duce la pierderea încrederii clienţilor în baza navală.

EXEMPLUL 3

Conferinţele internaţionale referitoare la maladia SIDA, care au fost organizate începând cu 1985, au fost lansate pentru a răspunde nevoii presante de a transmite celor implicaţi informaţiile disponibile despre acest flagel. La început, SIDA era considerată mai degrabă o problemă biomedicală. Ultimele conferinţe au recunoscut totuşi nevoia de a considera SIDA şi infectarea cu virusul HIV ca fiind un fenomen social. A cincea conferinţă internaţională a fost prima care a integrat pe deplin în programul său ştiinţific dimensiunile biomedicale, sociale, umane, etice, legale, educaţionale şi economice ale maladiei.

EXEMPLUL 4

În lumea occidentală, în Quebec în mod deosebit, şcoala publică se confruntă cu o gravă criză. Cadrele didactice se simt tot mai devalorizate în ochii autorităţilor, ai mass-media, ai părinţilor, precum şi în propriii ochi.

Cu toate acestea, se constată în prezent în rândurile factorilor educaţionali un val de optimism şi o puternică dorinţă de a găsi un consens pentru construirea unui învăţământ de calitate.

Ministerul de profil a decis să întreprindă o vastă campanie de relaţii publice, al cărei obiectiv fundamental este revalorizarea şcolii în toate grupurile-ţintă din societate.

Prea mulţi părinţi consideră că, din momentul în care copiii lor merg la şcoală, ei nu mai sunt responsabili de educarea lor. Ministerul Educaţiei doreşte însă o colaborare mai bună a părinţilor cu instituţiile şcolare.

6.3. Încredinţarea mandatului de a pregăti un plan de campanie.

Un plan de relaţii publice poate indica, în preambul, condiţiile în care a fost propusă campania: „Departamentul de relaţii publice al organizaţiei X a încredinţat firmei Y sarcina de a realiza un plan de campanie pornind de la următoarea problemă.”; „Firma noastră a fost aleasă în urma unui pitch vizând realizarea unui plan de campanie de relaţii publice pe următoarele aspecte.”, în continuarea acestei fraze, va fi definită problema, aşa cum s-a procedat anterior.

6.4. Organizaţia.

După aceea, preambulul va prezenta în câteva cuvinte organizaţia care a solicitat planul de campanie. Dacă, pentru mari companii precum Bell, Hydro-Quebec sau McDonald’s, acest lucru nu este absolut necesar, el trebuie făcut în cazul organizaţiilor mici şi mijlocii şi în cel al nenumăratelor organizaţii nonprofit, care, cel mai adesea, nu sunt cunoscute de către public.

Astfel, oricine va citi planul de campanie va putea sesiza de la început tipul şi anvergura organizaţiei respective.

6.5. Firma de relaţii publice şi publicitate.

Urmează o prezentare a firmei sau a echipei care va realiza planul de campanie de relaţii publice: „Multicom este o firmă tânără şi dinamică, formată din specialişti în comunicare, cu competenţe diverse.

Ţinând cont de obiectivele, resursele şi contextul în care îşi desfăşoară activitatea organizaţia, firma noastră propune acţiuni concrete şi realiste care vor permite atingerea scopurilor vizate.

Suntem convinşi că avem cea mai experimentată şi entuziastă echipă, destinată să vă ajute să transmiteţi publicurilor voastre un puternic sentiment de susţinere, stimulând totodată responsabilitatea fiecăruia în efortul de a rezolva problemele.

Fiecare în parte vom îmbrăţişa voinţa de a impune schimbarea dorită, ceea ce ne va permite, ca firmă de relaţii publice, să ne ridicăm la standardele cerute de mandat. O firmă de relaţii publice nu poate face o campanie bună decât atunci când crede în ideea sau produsul pe care le susţine.

Dorim să facem parte din echipa organizaţiei voastre, în calitate de specialişti în relaţii publice. Acest document demonstrează angajamentul nostru total”.

6.6. Demersul propus.

Introducerea poate conţine un paragraf sau două care vor explica în ce anume constă demersul planului de relaţii publice.

EXEMPLUL l.

Necesitatea unei campanii de relaţii publice este dată de diferenţa între o situaţie prezentă şi una dorită. Departe de a bulversa prezentul, campania trebuie să se bazeze pe identitatea organizaţiei, punând în valoare temele sale de interes. Campania va ţine seama de personalul intern al organizaţiei şi va lua în considerare aşteptările publicului extern al acesteia.

EXEMPLUL 2

Pentru a elabora diagnosticul, am folosit câteva instrumente proprii procesului de auditare a comunicării:

— Ancheta socială aplicată în rândurile populaţiei X;

— Întâlniri de lucru cu personalul companiei.;

— O analiză de conţinut a mesajelor mass-media. Aceste instrumente ne-au permis să analizăm situaţia internă şi externă a organizaţiei.

EXEMPLUL 3

Pentru început, în scopul conturării unei viziuni clare a câmpului nostru de analiză, am selectat un grup de persoane reprezentative pentru publicul organizaţiei, susceptibile să ofere un maximum de informaţie atât asupra instituţiei, cât şi asupra funcţionării acesteia, în consecinţă, am organizat interviuri cu fiecare persoană, favorizând aspectul calitativ al informaţiilor, mai degrabă decât pe cel cantitativ.

În paralel cu aceste întâlniri, am lucrat cu diverse documente, precum şi cu dosare de presă. Această primă etapă ne-a permis să distingem principalele teme, indispensabile oricărei analize privind relaţiile publice.

EXEMPLUL 4

Una dintre principalele preocupări ale demersului nostru, în vederea pregătirii unui plan de campanie pentru organizaţie, a fost aceea de a stabili o metodă riguroasă de analiză şi observare a instituţiei.

Principala noastră activitate s-a concentrat mai întâi pe o cercetare bibliografică şi documentară foarte extinsă. Apoi, ea a fost completată cu discuţii personalizate de tip calitativ cu membri ai instituţiei, aleşi din toate nivelurile ierarhice. Demersul s-a încheiat printr-un sondaj menit să obţină date cantitative privitoare la satisfacţia sau insatisfacţia publicului vizat.

Plecând de la aceste date, am realizat o descriere a stării de fapt, completată în fiecare dintre punctele sale de către o concluzie. Această stare de lucruri se încheie printr-un bilanţ general al punctelor tari şi slabe ale instituţiei, diagnosticate de noi.

Descrierea nu este una exhaustivă şi aceasta din două motive: primul ţine, desigur, de timpul de investigaţie care ne-a fost alocat. Al doilea vine din dorinţa noastră de a nu acumula o masă documentară prea mare, care ar fi necesitat săptămâni de cercetare şi analiză.

După analiza situaţiei, urmează obiectivele, publicul-ţintă şi axa campaniei, strategiile, bugetul, calendarul de acţiune şi metodele de evaluare.

6.7. Prezentarea documentului.

Această parte rezumă derularea propriu-zisă a planului. Ea prezintă în câteva rânduri capitolele următoare ale documentului şi precizează că a fost realizată o analiză a situaţiei care a permis redefinirea problemei, redefinirea priorităţilor iniţiale, a obiectivelor etc.:

EXEMPLUL l.

Înainte de a propune căi de atingere a obiectivelor dorite de organizaţie, a trebuit să procedăm, într-o primă fază, la o analiză a situaţiei care ne-a permis să distingem identitatea organizaţiei. Prima parte a muncii noastre a constat deci într-o fină analiză a organizaţiei, în încercarea de a descoperi principalele ei puncte tari şi slabe.

Plecând de la aceste elemente de bază, vom propune planul de campanie cel mai bine adaptat la nevoile şi resursele organizaţiei. Finalitatea acestei strategii va fi favorizarea unei comunicări interdisciplinare, interpersonale şi interdepartamentale, pentru a creşte dinamica internă a organizaţiei.

EXEMPLUL 2

Documentul prezintă, în afara propunerilor strategice şi a poziţionării firmei pe piaţă, o abordare creativă şi un plan de acţiuni complementare, care se bazează în principal pe analiza situaţiei actuale a organizaţiei, a evoluţiei organizaţiilor din sectorul respectiv, în ultimii ani şi pe un sondaj realizat în cursul ultimelor luni.

Mai precis:

— Vom face recomandări comitetului organizatoric asupra noţiunii înseşi de „zi tematică”;

— Vom stabili ţinte de atins şi strategii de elaborat în concordanţă cu obiectivele determinate; vom elabora un plan de media, dacă va fi cazul;

— Vom race recomandări în privinţa producţiei diferitelor instrumente de relaţii publice ce ar trebui puse la punct;

— Vom face recomandări privitoare la instrumentele de evaluare a planului de campanie de relaţii publice.

EXEMPLUL 3

În scopul atingerii obiectivelor, acest document propune strategii originale şi creative. Respectând modalităţile de lucru utilizate înainte, firma noastră vă propune soluţii cât mai adaptate nevoilor şi mijloacelor organizaţiei, precum şi soluţii de influenţare eficientă a publicului-ţintă.

În rezumat, acest plan de campanie vă propune un model de urmat, bazat pe constatările din anii trecuţi. El vă va servi drept ghid şi va răspunde aşteptărilor organizaţiei, pentru anii ce vor urma.

EXEMPLUL 4

Prezentul plan de campanie cuprinde trei părţi care, pornind de la un diagnostic, propune un ansamblu de soluţii şi căi de acţiune. Prima parte prezintă o analiză a situaţiei actuale, în partea a doua, vom regăsi obiectivele planului, axa campaniei şi strategiile corespunzătoare. Cea de-a treia parte conţine mesaje, suporturi mediatice alese, bugetul şi modalităţile de evaluare.

6.8. Cuvinte de mulţumire.

În finalul introducerii, responsabilul planului de campanie poate plasa o frază de mulţumire prin care să menţioneze sprijinul primit din partea unor persoane anume.

EXEMPLUL l.

Realizarea acestei operaţiuni ar fi fost imposibilă fără preţioasa colaborare a anumitor persoane. Ţinem deci să le mulţumim încă de la început.

— Şi urmează enumerarea persoanelor respective – mulţumim domnului XX. Experienţa sa în domeniul. A fost esenţială pentru proiectul nostru. Vrem, de asemenea, să subliniem amabilitatea cu care acesta a răspuns întrebărilor noastre.

Ţinem să mulţumim şi personalului secretariatului care ne-a acordat sprijinul şi susţinerea tehnică necesare.

EXEMPLUL 2

Dorim să mulţumim tuturor acelora care au avut amabilitatea de a discuta cu noi, dovedind astfel ataşamentul lor faţă de organizaţie şi oferindu-ne informaţii preţioase.

CAPITOLUL 3

Analiza situaţiei.

Este etapa care trebuie parcursă după ce aţi primit misiunea de a concepe şi desfăşura o campanie de relaţii publice. Prima acţiune nu va fi aceea de a vă apuca de lucru, ci de a pune în discuţie problema/oportunitatea încredinţată spre rezolvare/valorificare, din perspectiva unui specialist în relaţii publice. Şi aceasta, deoarece nimic nu dovedeşte că problema sau oportunitatea a fost identificată de către organizaţia în cauză după o profundă cercetare, studii serioase sau investigaţii amănunţite. Trebuie, mai întâi, să vă asiguraţi de acest lucru, să propuneţi investigaţiile necesare şi să analizaţi studiile deja realizate. De fapt, acest capitol asupra analizei situaţiei vă va furniza datele a ceea ce ar trebui să cuprindă un bun dosar de informare.

Departamentul de relaţii publice al unei organizaţii ar putea să realizeze şi singur acest dosar, dar, în anumite circumstanţe, organizaţia preferă ca diagnosticarea problemei să fie făcută de către persoane din afară, deoarece acestea vor beneficia de o perspectivă de ansamblu asupra instituţiei şi vor da dovadă de neutralitate, în schimb însă, un ochi extern organizaţiei va avea nevoie de mai mult timp pentru a surprinde subtilităţile acesteia – subtilităţi pe care, în principiu, departamentul de relaţii publice le cunoaşte îndeaproape.

Pentru a fi capabili de a face o judecată de valoare asupra problemei, pentru a şti ce anume funcţionează sau nu în maniera de a exista şi a acţiona a organizaţiei, trebuie să pătrundem în interiorul acesteia, să cunoaştem starea ei de fapt, pe toate planurile, să ştim să punem întrebările potrivite şi să interpretăm corect răspunsurile primite.

Etapa analizei situaţiei constituie deci pivotul central al unui plan de campanie. Scopul principal nu este să facem o campanie excelentă şi remarcabilă, ci una care să rezolve o problemă a organizaţiei, să rezolve o criză sau să răspundă unei oportunităţi. Un slogan, oricât de bun ar fi, dacă nu este bine articulat cu restul strategiei, va fi observat cu siguranţă, dar nu va aduce o soluţie pentru problema vizată, întreaga strategie nu va fi una corectă atâta-vreme cât nu se va baza direct pe realitate. Trebuie deci să se acorde, fără ezitare, tot timpul necesar acestei faze. Altfel, cum vom putea stabili strategii adecvate dacă vom evalua greşit punctul de plecare al campaniei? Dacă această primă etapă nu este tratată cu atenţie, întregul plan de campanie va fi construit pe un eşafodaj nesigur.

Analiza situaţiei permite examinarea faptelor şi datelor, identificarea slăbiciunilor şi a punctelor tari ale unei organizaţii, definirea situaţiei actuale şi a cauzelor ei, precum şi sugerarea principalelor elemente ale unei viitoare situaţii îmbunătăţite. Cercetările şi zvonurile, datele obţinute prin sondaje, studierea dosarelor de presă şi intuiţiile partenerilor organizaţiei constituie tot atâtea piste demne de luat în considerare.

Obiectivul acestui demers este repoziţionarea situaţiei organizaţiei într-un context mai general, pentru a putea sesiza mai bine problema sau circumstanţele cărora trebuie să le facă faţă organizaţia. Acest lucru înseamnă studierea, analizarea, înţelegerea şi cunoaşterea organizaţiei, a produsului ei, a publicurilor, concurenţilor şi mediului său de activitate, împărtăşesc oare şi alte organizaţii aceleaşi probleme şi, dacă da, cum le fac faţă? Există cercetări pe subiectul vizat? Cum se comportă adversarii şi concurenţii organizaţiei? Ce rezultate au adus campaniile de relaţii publice anterioare? Trebuie, în concluzie, să înţelegem situaţia în toate aspectele ei. Vom putea, astfel, să evaluăm corect situaţia organizaţiei şi să punem diagnosticul potrivit.

Din nefericire, această etapă de analiză a situaţiei este deseori neglijată, deoarece organizaţiile au impresia că îşi cunosc foarte bine situaţia. Dar, de fapt, adeseori, nu se cunosc decât elementele de suprafaţă, accesibile. Or, analiza situaţiei trebuie să poată răspunde la următoarea întrebare: care sunt natura şi anvergura reale ale problemei/oportunităţii cu care se confruntă organizaţia?

Potrivit lui Dumas (1971, p. 151), „pentru a defini cât mai clar posibil problemele de relaţii publice ale unei organizaţii, trebuie să fim capabili să interpretăm rezultatele cercetării efectuate asupra organizaţiei respective şi asupra publicurilor ei. Care sunt obiectivele declarate ale organizaţiei? Sunt puse în practică aceste obiective? Ce atitudini manifestă publicurile organizaţiei faţă de aceasta? Trebuie oare să modificăm atitudinile, obiectivele şi acţiunile organizaţiei, sau doar să le facem mai bine cunoscute? „.

1. Redefinirea problemei.

Prima etapă a unui plan de campanie este deci aceea de evaluare a mandatului încredinţat. Pentru a face acest lucru, trebuie să pătrundeţi în interiorul organizaţiei, pentru a înţelege natura şi dimensiunea problemei care v-a fost încredinţată spre rezolvare.

1.1. Înţelegerea problemei.

Pentru a înţelege perfect aria de acţiune presupusă de problema iniţială, pentru a şti dacă mandatul încredinţat este realist şi pertinent, nu trebuie să ezităm să ne aplecăm asupra organizaţiei cu un spirit critic, jucând chiar rolul de „avocat al diavolului”. Astfel, dacă problema enunţată iniţial este legată de dorinţa de a îmbunătăţi imaginea unei organizaţii, trebuie, mai întâi, să ştiţi următoarele:

— Dacă organizaţia posedă o imagine publică;

— Dacă această imagine este bună sau proastă;

— Motivele pentru care imaginea este aşa cum este;

— Dacă îmbunătăţirea imaginii este într-adevăr necesară;

— Dacă operaţiunea în sine va avea un efect benefic asupra imaginii organizaţiei.

Iată, în continuare, un alt exemplu ce ilustrează situaţia de mai sus. Problema definită iniţial se referea la construirea, pentru o organizaţie, a unei imagini publice de dimensiuni naţionale. Va trebui să vă puneţi, pentru început, următoarele întrebări:

— Se bucură organizaţia respectivă de recunoaştere la nivel regional?

— Dacă da, cum se defineşte această recunoaştere: pozitivă, neutră, indiferentă, negativă?

— Are organizaţia nevoie de o imagine publică la nivel naţional?

Să luăm acum cazul educaţiei, în particular cel al învăţării limbii franceze. Se spune că din ce în ce mai mulţi tineri au dificultăţi în a învăţa şi stăpâni limba maternă. Acest lucru este adevărat atât pentru locuitorii din Quebec, cât şi pentru cei din alte regiuni ale globului. Aceasta este deci problema care trebuie rezolvată. Dar care este cauza situaţiei în sine: metodele de învăţare, modul în care cadrele didactice îşi fac datoria, programele de educaţie, televiziunea, sau avem de-a face, pur şi simplu, cu o chestiune ce ţine de civilizaţie?

În domeniul alimentar, nu este deloc uşor să afli ce se petrece în mintea consumatorului. Pe de o parte, îl credem preocupat de propria sănătate: mănâncă alimente mai puţin bogate în grăsimi, fără sare sau fără prea multe calorii. Pe de altă parte, constatăm că lanţurile de fast-food-uri nu au fost niciodată atât de prospere. Cum să îi vindem consumatorului, în aceste condiţii, un produs nou?

Se înţelege acum de ce, la început, mai întâi vom analiza problema/oportunitatea definită. A face un plan de campanie nu înseamnă doar să propui soluţii, ci mai ales să te asiguri că într-adevăr există problema pe care ţi-ai propus s-o rezolvi, în consecinţă, veţi cerceta problema definită iniţial, pentru a o valida sau, după caz, a o contrazice, pentru a defini cât mai bine situaţia respectivă şi pentru a găsi explicaţiile necesare.

1.2. În căutarea unei schimbări.

Problema definită iniţial oferă, în concluzie, pista de cercetare. Analiza situaţiei va trebui să permită obţinerea răspunsurilor la următoarele întrebări: care este starea de fapt a lucrurilor în momentul de faţă, care sunt tendinţele observabile actuale, unde se doreşte să se ajungă?

În general, conceperea unui plan de campanie are drept punct de plecare o nevoie, o preocupare a organizaţiei, respectiv o diferenţă care trebuie eliminată şi care este evidentă între situaţia de moment şi cea pe care am dori să o constatăm într-un viitor relativ imediat, mergând de la câteva zile şi până la un an. Trebuie aşadar stabilite deosebirile între situaţia dorită sau dezirabilă şi cea existentă.

1.3. Starea de fapt.

Pentru a realiza un plan de campanie, trebuie să ne asigurăm de cunoaşterea situaţiei reale, a stării de lucruri în care se va defini strategia de relaţii publice, precum şi a contextului, în scopul de a propune modalităţi de acţiune realiste. Aceste sarcini corespund etapei analizei situaţiei.

Ca să putem decide ceea ce trebuie făcut, trebuie să fim în măsură să diagnosticăm situaţia prezentă; diagnosticul nostru ar putea fi diferit de cel formulat de client, deoarece, pentru mai multă siguranţă, specialiştii în relaţii publice trebuie să colecteze date şi să cerceteze faptele în profunzime.

În concluzie, veţi relua problema ce v-a fost încredinţată şi o veţi reaşeza în contextul ei, adică veţi face ANALIZA SITUAŢIEI, privind acest context din perspectiva formulării unei judecăţi cu privire la starea actuală şi cea previzibilă a situaţiei; altfel spus, veţi stabili diagnosticul.

Pentru Desaulniers (1991, p. 38), „definirea problemei are drept scop să clarifice ceea ce adesea nu este, iniţial, decât o impresie, o nevoie insistentă, o intuiţie sau, mai bine zis, o judecată sumară.

Anumite situaţii sunt simple şi uşor de analizat. Cauzele lor sunt uşor de identificat, în alte cazuri, situaţia ce stă la originea problemei pare confuză şi complexă. Pare să nu existe un răspuns simplu pentru problema respectivă, în astfel de situaţii, stabilirea a ceea ce trebuie făcut şi în ce mod anume se face cu destul de mare dificultate”.

Cine ar fi crezut, de exemplu, că 25% dintre locuitorii Quebec-ului ignoră faptul că acest oraş este capitala provinciei cu acelaşi nume (Cliche, 1994)? A fost nevoie de un sondaj pentru ca acest lucru să devină cunoscut.

Cu excepţia cazurilor în care problema organizaţiei nu este evidentă, specialistul va trebui să realizeze o explorare a situaţiei – fie în mod rapid şi superficial, fie pe durată mai lungă şi în profunzime – pentru a înţelege toate implicaţiile mandatului care i-a fost încredinţat. Făcând acest lucru, el va fi în măsură să pregătească acţiunea, să propună măsurile ce trebuie luate, să adapteze obiectivele, metodele şi acţiunile la nevoile create de problemă şi, dacă este necesar, să stabilească limitele bugetare.

În ceea ce priveşte starea de fapt a lucrurilor, practicianul trebuie să observe ansamblul parametrilor necesari pentru a putea emite o judecată critică şi pentru a determina schimbările dorite şi, astfel, pentru a fi în măsură să construiască strategiile potrivite. Identificarea „punctelor fierbinţi” ale situaţiei va permite o mai bună orientare a eforturilor de relaţii publice.

Situaţia de fapt se evaluează ţinând cont de factorii interni sau externi organizaţiei. Printre factorii interni se regăsesc, pe de-o parte, structura organizaţiei, personalitatea şi imaginea ei şi, pe de altă parte, produsul sau serviciul pe care organizaţia îl oferă. Printre factorii externi se numără publicul/clienţii organizaţiei şi mediul de activitate al acesteia. Autorii teoriilor privind relaţiile publice sunt de acord că procesul de studiere a unei organizaţii traversează trei stadii:

— Cunoaşterea: organizaţia, produsele şi ideile sale sunt sau nu cunoscute;

— Atitudinea: organizaţia, produsele sau ideile acesteia sunt cunoscute, dar nu sunt plăcute de public;

— Comportamentul: organizaţia, produsele sau ideile sale sunt cunoscute şi plăcute de public, dar nu sunt cumpărate/împărtăşite.

În cazurile dificile, când avem de-a face cu situaţii confuze sau complexe, Desaulniers (1991, p. 38) propune împărţirea problemei în probleme mai mici, mai simple şi mai uşor de abordat; acelaşi autor sugerează să se răspundă următoarelor întrebări:

— Ce grupuri de persoane sunt afectate de problemele respective şi care este importanţa acestor grupuri?

— Unde se înregistrează diferenţele între situaţia prezentă şi cea dorită (la nivelul cunoaşterii, atitudinii, comportamentului)?

— Care este amploarea acestor diferenţe?

— În ce măsură nu pot fi ele acceptate?

— Unde (din punct de vedere geografic) a fost observată problema?

— Care este tendinţa de evoluţie a problemei (creştere, stabilitate, regres)?

Obiectivul acestui prim punct este de a face un tur de orizont, retrospectiv şi prospectiv, de a prilejui o punere în temă, de a efectua cercetări care să ofere posibilitatea identificării organizaţiei şi a produsului său, a activităţii adversarilor şi concurenţilor – precum şi de a evalua modul de funcţionare a campaniei precedente.

La sfârşitul acestei prime etape, informaţiile culese vor permite stabilirea unui diagnostic just despre ceea ce trebuie făcut, de ce trebuie făcut şi ce anume dorim să obţinem de la campanie.

Vom efectua deci o descriere completă a organizaţiei, cu scopul de:

— A cunoaşte personalitatea acesteia, serviciile şi produsele oferite;

— A alcătui un bilanţ critic al punctelor tari şi slăbiciunilor organizaţiei şi produselor ei, cu caracteristici pozitive şi negative;

— A cunoaşte părerea publicului în ceea ce priveşte produsul şi strategiile actuale ale organizaţiei;

— A evalua mediul înconjurător în care funcţionează organizaţia: este el ostil sau atractiv?

— A evalua nivelul actual al relaţiilor publice în raport cu situaţia dorită;

— A pune un diagnostic;

— A determina amploarea programului şi bugetului presupus de acesta;

— A deveni capabil de aprecierea corectă a adecvării mandatului încredinţat;

— A avea la îndemână toate instrumentele şi elementele utile în elaborarea strategiei şi mesajelor campaniei.

Analiza câmpului de forţe pune în evidenţă echilibrul elementelor pozitive şi negative, susceptibile de a influenţa evoluţia unei situaţii în direcţia dată. Pentru a cunoaşte aceste elemente, vom întreprinde cercetări şi vom stimula şedinţe de brainstorming. Acesta este unicul mod în care vom putea justifica necesitatea unei intervenţii şi deci a unei strategii.

1.4. Interpretarea datelor: o activitate critică.

Nu este suficient să fundamentăm analiza situaţiei doar pe o descriere factuală a mecanismelor de funcţionare ale unei organizaţii. Datele trebuie analizate critic, afirmaţiile trebuie probate, evitându-se exprimări de genul „se pare că”, „imaginea pare negativă” etc. Specialistul în relaţii publice are nevoie de cercetări destinate să-l valideze impresiile, să-l clarifice ideile şi să-l susţină afirmaţiile, deoarece o argumentaţie se construieşte cu dovezi, surse de referinţă şi un raţionament solid. Concluziile la care ajungem în urma acestui proces vor fi numite, în continuare, „interpretări”.

Pentru ca o interpretare să fie corectă, trebuie să evităm câteva capcane:

— Repetarea principalelor informaţii disponibile;

— Confuzia între descriere şi analiză, deoarece prima nu dă nici un rezultat;

— Prezentarea de concluzii neargumentate;

— Formularea de raţionamente nefundamentate de cercetări sau analize;

— Fondarea judecăţilor de valoare pe simple impresii sau intuţii.

Este deci nevoie de dezvoltarea unui spirit critic, de a face datele să vorbească, dându-le un sens. Nu este suficient doar să formulăm o idee, trebuie să fim capabili să o şi probăm.

Într-o propunere de plan de campanie prezentată de agenţia de publicitate Bos din Quebec, interpretarea propusă se articula în trei etape: „Trebuie privit de aproape pentru a convinge imediat întreaga populaţie de gravitatea problemei şi pentru a vă asigura astfel de sprijinul unei majorităţi din ce în ce mai puţin tăcute.

Trebuie privit în perspectivă pentru a construi o campanie care trebuie să aibă energie pentru cel puţin trei ani, schimbările de percepţie şi de comportament ale diferitelor publicuri neputând avea loc de pe o zi pe alta.

Trebuie privit în ansamblu, într-un mod care să garanteze că deciziile şi măsurile ce vor fi adoptate se vor putea integra în axa de comunicare şi tema aleasă, fără a provoca disonanţe”.

1.5. Amploarea analizei.

Nu toate planurile de campanie au neapărat nevoie de un studiu complet al stării de fapt. Amploarea analizei variază în funcţie de natura problemelor, de timpul de care dispunem pentru a reacţiona, de bugetul disponibil pentru a realiza studii de profunzime şi, mai ales, de dorinţa organizaţiei de a-şi regla funcţionarea sau de a prezenta doar o schimbare de faţadă, efemeră.

Analiza situaţiei nu este aprofundată decât în măsura în care ea poate servi la mai buna înţelegere a problemei sau situaţiei ce trebuie rezolvată, întinderea cercetării variază, astfel, de la o campanie la alta. Cartea de faţă prezintă însă toate etapele utile şi necesare presupuse de realizarea unui plan de campanie complet, în practică, la începutul unei astfel de activităţi, persoana responsabilă cu realizarea planului de campanie este datoare să reflecteze la cercetările pe care trebuie să le facă. Astfel, în general, după studierea dosarului de informare, specialistul îşi va da seama că numeroase întrebări ridicate de acesta necesită răspuns.

Ţinând seama de amploarea problemei, de complexitatea situaţiei, de existenţa unor planuri anterioare şi de datele principale ale organizaţiei, diagnosticul final va necesita fie o muncă de câteva ore, fie una întinsă pe mai multe săptămâni.

În această etapă, responsabilitatea stabilirii timpului de lucru necesar revine responsabilului de plan. În condiţii normale, se poate afirma că, dacă dorim să ne asigurăm toate şansele pentru a crea o campanie reuşită, nu trebuie să ezităm în a consacra aproape acelaşi timp atât analizei situaţiei, cât şi găsirii de soluţii pentru problemele identificate.

În această privinţă, se impun câteva remarce:

— Pentru specialistul în relaţii publice, o mare tentaţie va fi aceea de a dori să ştie totul în ceea ce priveşte organizaţia, produsele, serviciile şi preocupările acesteia. Or, el va trebui să înveţe să-şi conserve energia, deoarece va avea timp, în etapele următoare, să continue cercetările, completând analiza situaţiei;

— Pentru organizaţie, urgenţa situaţiei, absenţa resurselor financiare, puţina credibilitate acordată oricărei forme de investigaţie, incapacitatea de a vedea lucrurile în complexitatea lor – toate aceste elemente vor induce ideea renunţării la analiza situaţională.

1.5.1. Aria de cercetare.

Cercetarea prealabilă poate fi deci mai mult sau mai puţin complexă, în conformitate cu tipul mandatului ce trebuie realizat. Dacă el priveşte ansamblul organizaţiei, se impune un studiu complet al acesteia. Dacă este vorba de elaborarea unui plan pentru un sector sau serviciu bine stabilit al organizaţiei, ne vom concentra asupra lui. Vom trece, astfel, după nevoi, de la auditul complet al organizaţiei la analiza sumară a unui serviciu sau compartiment.

Nu este deci necesar întotdeauna să facem bilanţul tuturor activităţilor organizaţiei, deşi este util să analizăm organizaţia în ansamblul ei, pentru a înţelege mai bine proiectul ce trebuie pus în practică.

Într-o primă etapă, trebuie să ne limităm la câteva informaţii de bază care vor fi completate în timp, pe măsură ce următoarele etape de elaborare a planului vor fi parcurse.

Desaulniers (1991, p. 35) propune următoarea abordare, destinată să ofere dimensiunea de ansamblu a analizei: „Amploarea analizei diagnostic-prognostic va fi diferită, în funcţie de următoarele situaţii: organizaţia vrea să aibă o campanie pentru a răspunde unei probleme anume, este la primul plan de campanie sau şi-l revizuieşte pe cel anual. Astfel:

ANALIZA PARŢIALĂ este indicată atunci când situaţia impune să acţionăm fără întârziere, pentru a evita pierderea unor oportunităţi importante sau confruntarea cu unele dificultăţi uşor de prevăzut, în viitorul apropiat.

ANALIZA GENERALĂ va trebui realizată în următoarele condiţii:

— Cel puţin o dată pe an, în momentul revizuirii programului de relaţii publice al organizaţiei;

— De fiecare dată când sunt aduse modificări importante obiectivelor sau ofertei organizaţiei;

— Când sunt observate schimbări în ceea ce priveşte publicul sau mediul de activitate al organizaţiei;

— Atunci când se simte nevoia unei regândiri în profunzime a activităţii organizaţiei”.

Ca o regulă generală, chiar dacă prezentarea acestui capitol privind analiza situaţiei prevede acordarea unei atenţii speciale fiecăruia dintre punctele enumerate mai jos, în realitate, nu se vor reţine decât elementele pentru care există informaţii pertinente, în concluzie, nu orice situaţie va presupune aplicarea tuturor etapelor cuprinse în analiza situaţiei. Acest lucru ţine de decizia specialistului în relaţii publice, în orice caz, pe măsură ce avansăm în procesul de elaborare a planului de campanie, vor fi completate părţile de analiză pe care le-am lăsat, iniţial, deoparte, considerându-le puţin semnificative la momentul respectiv.

1.5.2. Depistarea potenţialelor probleme.

Departamentul de relaţii publice al unei organizaţii trebuie să defecteze din timp noile tendinţe, înaintea dezvoltării lor depline, pentru a oferi companiei posibilitatea de a acţiona mai degrabă în avans, decât să reacţioneze la aceste potenţiale evoluţii.

Depistarea, această veritabilă „medicină preventivă”, este deosebit de importantă. Ea se poate concretiza în analize şi studii, care vor permite, de exemplu, observarea tendinţelor ce se manifestă în rândul opiniei publice şi în mediul socioeconomic al organizaţiei.

Nu este suficient să analizăm ceea ce se întâmplă; trebuie să fim prospectivi, să încercăm să prevedem eventualele schimbări, tendinţele noi care se conturează, astfel încât să ne pregătim pentru viitor şi nu doar să corectăm greşelile trecutului.

În rezumat l. Analiza situaţiei permite:

— O mai bună percepere a problemei ce trebuie rezolvată;

— Acumularea tuturor datelor pertinente necesare pentru punerea la punct a planului de campanie (statistici vitale, date aniversare, succese, eşecuri);

— Cunoaşterea punctelor tari şi a slăbiciunilor organizaţiei; sesizarea caracterului original al fiecărei organizaţii.

2. Redactarea analizei situaţiei trebuie să pună în evidenţă problema pe care doriţi să o expuneţi. Nu toate datele şi informaţiile culese vor fi utile în mod obligatoriu, dar, deoarece nu vom putea şti de la început ce anume vom găsi, cercetarea trebuie să vizeze toate direcţiile posibile.

3. În mod obişnuit, această etapă este cea care acaparează aproape jumătate din timpul şi energia consumate pentru conceperea planului, dar, dacă diagnosticul este pus cu claritate, soluţiile vor fi uşor de găsit.

Prima fază va fi deci cea de căutare a informaţiei pertinente şi de analiză a acesteia.

2. Profilul organizaţiei.

Pentru a înţelege cât mai bine problema propusă spre rezolvare, trebuie să o abordăm în contextul oferit de organizaţia care ni l-a încredinţat. Există numeroase elemente în structura şi funcţionarea unei organizaţii pe care trebuie să le cunoască specialistul în relaţii publice. Unele dintre acestea au legătură cu problema definită, altele nu. Dar, la începutul unei analize, nu este întotdeauna uşor să distingem care sunt informaţiile utile în realizarea unui plan de campanie. Trebuie deci să acordăm încă de la început un timp anume procesului de colectare a celor mai variate informaţii, care vor fi completate pe parcurs. Desigur, dacă în timpul realizării planului ne vom da seama că o serie de date ne-ar fi fost utile, vom avea timp suficient să le colectăm.

Vom prezenta, în continuare, o serie de elemente interesante ce trebuie cunoscute şi vom explica în ce constă importanţa lor. În funcţie de mandatul primit, fiecare specialist în relaţii publice va avea responsabilitatea de a decide care dintre aceste puncte vor fi sau nu reţinute în cadrul propriei analize a situaţiei.

Este vorba deci de a contura o carte de identitate a organizaţiei, de a stabili fişa descriptivă a acesteia, privind-o dintr-o perspectivă critică.

EXEMPLU: în general, vom începe acest capitol al planului printr-un paragraf de introducere care ar putea suna astfel: „Paginile următoare descriu portretul organizaţiei X, în ideea de a scoate în evidenţă principalele elemente care o pun în valoare şi de a le determina pe cele care îi umbresc imaginea”.

2.1. Statutul.

Care este statutul legal al organizaţiei: privat sau public? Are ea un scop lucrativ sau nu? In mod obişnuit, statutul organizaţiei este evident, aşa că nu este necesar să fie efectuate cercetări în acest sens. În unele cazuri însă, statutul ei este un subiect ambiguu.

Nevoia de a cunoaşte în mod clar statutul organizaţiei ţine de strategiile ce vor fi aplicate. Care este, de exemplu, statutul Place des Arts din Montreal, al Centrului Congreselor din Quebec, al Ordinului Inginerilor? Unele sunt organisme publice, adică guvernamentale, cum ar fi Muzeul din Quebec, altele, precum Muzeul de Arte Frumoase din Montreal, sunt organizaţii private fără scop lucrativ (nonprofit). În primul caz, specialistul în relaţii publice se va găsi pe o poziţie fragilă atunci când va elabora o campanie publică împotriva guvernului care a tăiat subvenţiile instituţiei – deoarece acesta este chiar patronul organizaţiei, în alte cazuri, nu se poate face o deosebire clară, acelaşi tip de organizaţie având, în funcţie de situaţie, statut public sau privat. Este cazul spitalelor – unele sunt private, altele sunt instituţii publice, de stat.

Chiar denumirea unor organizaţii poate crea confuzii. Agricultorii, de exemplu, gestionează şi întreprinderi agricole de talie mică, dar şi ferme de mare întindere. Toţi sunt însă proprietari de companii agricole. Cu toate acestea, ei nu sunt asociaţi ca antreprenori, ci mai degrabă ca membri de sindicat. Aceste sindicate se află la baza Uniunii Producătorilor Agricoli, denumire care ţine mai curând de sindicalism decât de specificul asociaţiilor patronale.

Există cooperative care funcţionează ca veritabile întreprinderi. De exemplu, băncile populare funcţionează ca băncile obişnuite. O asociaţie cooperatistă formată din câteva zeci sau sute de agricultori poate fi un concurent serios pentru o companie multinaţională specializată în domeniul agriculturii. Casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, care acordă ajutoare financiare la decesul membrilor, sunt radical opuse, ca atitudine, firmelor de pompe funebre: primele vor să protejeze banii membrilor, celelalte vor să scoată profit de pe urma clienţilor.

Birourile de informare turistică sunt adesea instituţii nonprofit, fiind subvenţionate de diverse agenţii guvernamentale. Unele dintre ele au însă un caracter comercial, vânzându-şi serviciile către clienţi.

Din cele de mai sus rezultă necesitatea de a înţelege clar, de la început, care este tipul organizaţiei pentru care pregătim planul de campanie.

2.2. Scopul existenţei unei organizaţii.

Aşa cum statutul unei organizaţii poate fi ambiguu, aceeaşi situaţie se poate regăsi în privinţa raţiunii existenţei, misiunii şi domeniului de activitate.

> Misiunea.

Care este misiunea organizaţiei? Chiar dacă poate părea evident, în economia de piaţă, că scopul unei companii este acela de a face profit, în unele cazuri ne putem pune întrebări asupra adevăratelor ţeluri ale unei activităţi. Să luăm exemplul companiei Benson & Hedges, care se ocupă de organizarea de focuri de artificii. Este acesta divertisment, eveniment publicitar şi/sau operaţiune economică? Ori toate la un loc? Cursele de automobile sunt oare un sport sau o vitrină publicitară pentru producătorii de autoturisme? Care este scopul asociaţiei Canadianul din Montreal? Sportul, divertismentul, dezvoltarea hocheiului sau, înainte de toate, profitul?

După o atentă analiză, vom descoperi că anumite organizaţii au obiceiul de a-şi atribui o vocaţie simbolică, aceasta neavând nimic de-a face cu adevăratul lor scop. Care este, de exemplu, misiunea unui Minister al Educaţiei? Educarea copiilor! Cu toate acestea, Ministerul în sine nu educă pe nimeni, aceasta fiind mai degrabă ocupaţia şcolilor şi profesorilor. Să fie vorba, atunci, de asigurarea calităţii educaţiei pe care o primesc elevii şi tinerii? Această misiune este susţinută însă de toţi cei care participă, direct sau nu, la educarea tinerei generaţii: părinţi, profesori, comisii şcolare, directorii de şcoală, comitetele de părinţi.

Analiza modului în care funcţionează un Minister al Educaţiei va arăta că acesta cheltuieşte peste 90% din bugetul său subvenţionând diverse instituţii de învăţământ. Am putea, pe drept cuvânt, să legăm misiunea sa esenţială de această particularitate – aceea de a repartiza în mod echitabil sume de sute şi mii de miliarde de dolari între toţi factorii instituţionali implicaţi în procesul de educaţie. Chiar dacă, în cadrul celor 10 procente de activitate rămase, Ministerul propune programe şi defineşte metodele pedagogice – preocupare cu mult mai nobilă decât aceea de a distribui bani – aceasta din urmă nu poate fi considerată secundară.

Dar, în fapt, care este adevărata misiune a Ministerului Educaţiei? Distribuirea banilor sau activitatea pedagogică? Unor astfel de întrebări li se vor stabili răspunsuri în momentul analizei situaţiei, deoarece, deseori, instituţiile însele nu au clarificat încă dilemele respective.

Coupet (1986, p. 17), expert în management şi marketing, afirmă că este dificil să rezolvi o problemă fără a ţine seama de natura organizaţiei respective. Pentru autorul citat, organizaţiile culturale aflate în dificultate, cum ar fi Tele-Quebec sau posturile de radio ale diverselor comunităţi, comit o eroare îndepărtându-se de misiunea lor, în căutarea unui cât mai mare număr de telespectatori/ascultători. Aceasta întrucât ceilalţi competitori nu vor permite cu uşurinţă să le fie luat publicul, ba, dimpotrivă, ei înşişi vor încerca să-şi extindă audienţa. Astfel, este nevoie mai degrabă de găsirea unor strategii originale decât de simpla acaparare a pieţei.

„Această obsesie a cotei de audienţă. Este însoţită, în general, de o pierdere a substanţei, a diferenţei care se afla la însăşi originea organizaţiei.

Toate acestea pun în discuţie misiunea fundamentală a organizaţiei. Avem, desigur, dreptul de a schimba această misiune şi chiar trebuie să ştim cum să o ajustăm. Dar aşa ceva nu se improvizează.

În numeroase cazuri, întoarcerea la origini se impune. Care este misiunea organizaţiei? Altfel spus, ce anume vrem să facem, pentru cine, în funcţie de care filosofic managerială. Această acţiune [.] implică un demers triplu:

1. O structurare precisă a publicului-ţintă.

2. O definire riguroasă a produsului, atât a naturii, cât mai ales a nivelului de calitate a acestuia.

3. Obţinerea unui consens solid în rândul membrilor organizaţiei.”

Pentru Coupet, acest demers permite delimitarea precisă a publicului-ţintă, precum şi furnizarea către acesta a unui produs realizat pe măsura aşteptărilor sale, de natură să-l fidelizeze. De exemplu, unele organizaţii comerciale au decis să facă eforturi deosebite pentru a proteja mai bine mediul înconjurător, tocmai pentru că au devenit conştiente că publicul este preocupat de acest subiect.

Prin misiunea sa, organizaţia încearcă să se definească cu ajutorul unei trăsături specifice, care să o diferenţieze de concurenţă. De exemplu, lanţul de magazine alimentare Maxi, din Canada, a hotărât să se autoprezinte drept cel mai bun supermagazin care vinde pe credit din domeniul său de activitate.

Un alt exemplu este dat de misiunea Parcului Forillon, care vizează păstrarea şi punerea în valoare a bogăţiilor naturale şi culturale ale mediului înconjurător. Trebuie să distingem aici obiectivele generale, cum ar fi dezvoltarea terenului de camping şi modernizarea diferitelor echipamente şi dotări ale acestuia, în acelaşi timp, obiectivul operaţional vizează aducerea în parc a unui număr cât mai mare de vizitatori, de la un an la altul.

Anumite organizaţii au ca misiune activităţi de supraveghere, control şi penalizare. Oficiul de Protecţie a Consumatorului, de exemplu, are ca scop protejarea consumatorilor de fraudele comerciale, prin activităţi de inspectare a comercianţilor şi prezentare a cazurilor de produse necorespunzătoare sau contrafăcute.

> Domeniul de activitate.

O organizaţie poate avea ca domeniu de activitate economicul, socialul, religia, politica etc. Acesta trebuie deci definit în termenii respectivi – lucru care nu este întotdeauna uşor. Partidul Politic al Legii Naturale era, iniţial, un curent de gândire. Dar, la fel ca secta Moon din Statele Unite, membrii săi au devenit activişti politici şi influenţi parteneri de afaceri, în Quebec, arhiepiscopii sunt susţinuţi de grupurile anti-avort, în bătălia lor împotriva întreruperilor de sarcină. Companiile de tutun au susţinut regruparea micilor meseriaşi, care, la rândul lor, au sprijinit ideea scăderii taxelor la produsele din tutun, iar companiile private nu mai ezită în a lua poziţie în campaniile electorale.

Unele organizaţii se prezintă ca grupări de apărare a drepturilor unor minorităţi, dar ele sunt mai degrabă grupuri de promovare a drepturilor minorităţilor pe care le reprezintă.

În concluzie, o organizaţie poate opera în mai multe domenii de activitate. Trebuie să ştim să le identificăm, să le deosebim unele de altele şi să le punem în relaţie. Secta Moon s-a îmbogăţit de pe urma afacerilor cu armament. Nu este oare o contradicţie între cele două domenii de activitate? La prima vedere răspunsul este afirmativ, dar, dacă vom afla că această sectă foloseşte armele pentru a combate comunismul, considerat cel mai mare duşman al religiei, vom putea descoperi legături între cele două domenii.

Pentru a descrie cât mai bine o organizaţie, trebuie să-l cunoaştem raţiunea de a exista, care se traduce în misiunea sa şi în domeniile de activitate. Nu trebuie să confundăm însă raţiunea de a exista a unei organizaţii cu nevoile publicului ei. În această etapă, nu ne întrebăm ce doreşte publicul, ci doar ce anume este organizaţia.

> Logica internă.

Studiul domeniului de activitate al organizaţiei scoate imediat la iveală un fenomen larg răspândit în toate organizaţiile: presiunea logicii interne şi luptele pentru putere. Logica internă privilegiază punctul de vedere al emiţătorului în raport cu cel al receptorului. Abordarea ce se distinge astfel confundă interesele primului cu nevoile celui de-al doilea. Din acest motiv, organizaţia se concentrează mai degrabă asupra avantajelor pe care produsul său le oferă publicului decât asupra gratificaţiilor pe care publicul respectiv speră să le primească.

Luptele pentru putere, pe de altă parte, îl determină pe specialistul în relaţii publice să opteze pentru priorităţi mai degrabă conjuncturale decât structurale. Domeniile de activitate ale organizaţiei, percepute ca importante, vor reflecta în această situaţie rivalităţile interne şi nu nevoile veritabile de dezvoltare ale organizaţiei.

2.3. Trecutul organizaţiei.

Orice organizaţie are o istorie: aceea a naşterii sale, a primei schimbări de nume, a primului milion de vizitatori sau clienţi, a celui de-al zecelea preşedinte etc.

Trecutul oferă datele calendaristice ale organizaţiei, care pot fi învestite cu semnificaţii mobilizatoare, dacă sunt folosite ca momente aniversare: a zecea sau a douăzecea aniversare sunt, în mod obişnuit, sărbătorite cu fast, oferind prilejul unei ample expuneri mediatice.

Data înfiinţării, datele importante ale evoluţiei organizaţiei, evenimentele marcante care au influenţat existenţa acesteia – fuziunea cu o alta, noi reguli de funcţionare, noi echipe de management, apariţia sindicatului, reorganizarea – toate acestea constituie elemente utile pentru a atrage atenţia presei.

În această etapă, nu ştim încă în ce mod vom utiliza aceste date, dar, cunoscându-le, le vom putea exploata în cadrul strategiei privind relaţia cu presa. Trebuie ştiut faptul că un moment aniversar atrage automat atenţia mass-media. De altfel, având în vedere conţinutul său informativ, o aniversare constituie o ştire în sine.

Istoricul unei organizaţii este un element ce poate fi foarte simplu de găsit în dosarul de informare pe care organizaţia îl oferă firmei de consiliere. Din acest punct de vedere, organizaţiei îi va fi mult mai uşor să redacteze acest istoric decât firmei de relaţii publice, care va avea nevoie de un timp considerabil pentru a descoperi şi strânge toate datele semnificative.

Trebuie spus, totodată, că, pentru a construi un astfel de dosar al istoricului organizaţiei, este nevoie de flerul specific activităţii de relaţii publice. Cine s-ar fi gândit că, în cazul unei întreprinderi industriale, l.000 de zile (dată-reper prin excelenţă) fără accidente (presupunând că în fiecare zi se întâmplă accidente într-o uzină) ar putea fi ştirea de primă pagină a tuturor ziarelor din Quebec, în cadrul unei acţiuni de tipul „Săptămâna securităţii muncii”? Acest lucru demonstrează că mass-media sunt doritoare de astfel de informaţii (Dagenais, 1997).

Cronologia cuprinde în acelaşi timp şi ciclul de viaţă al organizaţiei, care comportă patru faze:

— Naşterea sau copilăria, care este perioada de lansare, obiectivul ei fiind acela ca organizaţia să devină cunoscută;

— Creşterea sau dezvoltarea, respectiv momentul cultivării simpatiei faţă de organizaţie, perioada găsirii de susţinători, adepţi;

— Maturitatea, perioadă a randamentului maxim, dar, în acelaşi timp, a birocratizării;

— Declinul, simbolizat atât de atingerea tuturor obiectivelor, cât şi de eşecul organizaţiei sau de apariţia altora, mai eficiente, în respectivul domeniu de activitate.

În care dintre aceste patru faze se găseşte organizaţia? Vom relua acest aspect, mai amănunţit, în momentul în care vom vorbi despre produsul organizaţiei.

2.4. Imaginea.

Imaginea unei organizaţii rezultă din conjugarea a trei elemente: personalitatea organizaţiei, imaginea pe care organizaţia doreşte să o ofere despre sine şi imaginea percepută de public. Astfel, o organizaţie nu este niciodată stăpână absolută pe imaginea sa.

Potrivit lui Schwebig (1988), „. Identitatea este constituită din caracteristici interdependente, politice, structurale sau psihosociologice care susţin coeziunea organizaţiei, specificitatea acesteia şi stabilitatea ei în timp”.

Semnificativă este observarea următoarelor lucruri:

— Identitatea actuală a organizaţiei (substanţa, personalitatea, organizarea ei);

— Identitatea atribuită (imaginea);

— Identitatea dorită (reflectarea strategiei de relaţii publice);

— Identitatea acceptabilă (de către mediul de activitate).

Esenţa relaţiilor publice ale unei organizaţii este dată de administrarea legăturii dintre identitate şi imagine, dintre ceea ce este organizaţia, ceea ce se crede că este ea şi ceea ce se doreşte să fie.

Care este deci identitatea organizaţiei, cât de cunoscută este ea şi cum este percepută în rândul diverselor sale publicuri, în mediul angajaţilor săi, al presei, al opiniei publice în general? Adesea, un anumit public poate avea o opinie asupra unui produs, dar nu şi o părere despre organizaţia care îl oferă. Dar este oare în interesul organizaţiei ca publicul să ştie mai multe despre ea?

Anumite companii îşi imprimă numele pe toate produsele: cumpărăm, astfel, produse SONY, PHILIPS, RENAULT. Dar, atunci când cumpărăm o cutie de detergent TIDE, ignorăm numele companiei multinaţionale căreia îi aparţine produsul. Firma americană Ford îşi identifică toate maşinile prin logo-ul său, în timp ce compania General Motors lasă ca fiecare produs să aibă propria personalitate. Ries şi Trout (1987, p. 73) citează cazul Insulei Porcilor, din Caraibe, care şi-a dezvoltat industria turismului după ce şi-a schimbat numele în Insula Paradisului, în acelaşi timp, Nicaise (1991) remarcă faptul că „pieţele se mondializează, însă consumatorii devin greu de identificat: valoarea de imagine a produselor este adesea mai importantă decât valoarea lor de folosinţă”.

Trebuie ştiut faptul că deseori, în campaniile de relaţii publice, popularitatea şi imaginea organizaţiei sunt principalii factori de credibilitate a mesajului. Atunci când organizaţia Greenpeace afirmă că o fabrică poluează, o credem. Acest lucru se datorează faptului că Greenpeace a acuzat deja numeroase întreprinderi că poluează natura, iar acestea au fost nevoite să ia măsuri pentru a demonstra că sunt interesate de protecţia mediului. Acest lucru i s-a întâmplat firmei Shell, ale cărei platforme marine de extracţie din Marea Nordului au fost catalogate de gruparea Greenpeace drept poluante, în acest caz, Greenpeace a fost crezută, iar compania Shell, mai puţin.

Majoritatea organizaţiilor, publice sau private, se preocupă de imaginea lor, dorind să o amelioreze în rândul unui anumit public sau să combată percepţia negativă sesizată în interiorul altuia, îşi pun companiile problema imaginii pe care o au? Sunt interesate de modul în care sunt percepute de către publicurile vizate? Atunci când dispun de resurse, organizaţiile angajează specialişti pentru a dezvolta o anumită imagine, pentru a o articula în jurul unei tematici alese în armonie cu misiunea sau vocaţia respectivei organizaţii.

Această preocupare pentru imagine poate să ne intrige. Ce urmăreşte o organizaţie care rezervă spaţii ample de publicitate plătită în presa scrisă şi cea electronică, trâmbiţându-şi performanţele sau excelenta situaţie financiară? La prima vedere nu e uşor de aflat. Exemplul 9 prezintă o astfel de campanie destinată să dezvolte o imagine instituţională. Aproape automat, ne punem întrebarea următoare: este bine să organizezi o campanie pentru a căpăta o imagine bună, dar la ce foloseşte aceasta?

Să luăm exemplul unei campanii de valorizare a imaginii poliţiei. Un corp poliţienesc poate fi convins că o bună campanie îi va conferi o mai bună imagine, însă ce altceva îi va aduce aceasta? Instituţia poliţienească nu va fi iubită mai mult deoarece va continua să dea amenzi, să intervină în timpul manifestaţiilor, să facă uz de violenţă în anumite situaţii. Ţinând seama de munca lor, se pot ridica oare poliţiştii deasupra celor faţă de care exercită o activitate punitivă?

Ce avantaj anume va avea poliţia de pe urma unei imagini mai bune? Câtă vreme nu vom defini clar acest câştig, vom încerca în van să construim o imagine pozitivă pentru respectiva instituţie. Va putea face poliţia, având o mai bună imagine, ceva ce nu poate face acum, când are o imagine proastă? Se va ameliora astfel calitatea serviciilor pe care cetăţenii le aşteaptă de la instituţia poliţiei, sau campania nu va face altceva decât să măgulească vanitatea poliţiştilor?

În cadrul unei analize atente a organizaţiei, vom observa următoarele (Dagenais, 1993):

— Pentru poliţie va fi întotdeauna dificil să aibă o imagine pozitivă, deoarece această instituţie reprezintă corpul social care pedepseşte; atunci când un poliţist aplică o amendă unui şofer neatent, toate campaniile de relaţii publice nu vor valora nimic în ochii celui din urmă.

— Realizarea unei campanii de imagine nu serveşte, în sine, la nimic, dacă nu aduce câştiguri organizaţiei care a produs-o. Nu serveşte la nimic, pentru o organizaţie, să dezvolte o imagine pozitivă, dacă oamenii continuă să o ignore, ca instituţie.

— O campanie trebuie să vizeze atingerea unui obiectiv concret şi util. Dacă problema cea mai importantă a unui corp poliţienesc se rezumă la faptul că oamenii sunt nepoliticoşi la adresa poliţiştilor, atunci exact pe această temă trebuie să fie construită o campanie având drept scop schimbarea atitudinii în cauză.

— Înainte de a decreta că imaginea unei instituţii este proastă, imaginea în cauză trebuie evaluată. O anchetă mai amănunţită ne-ar putea demonstra, prin urmare, că poliţiştii nu sunt chiar aşa de prost văzuţi pe cât se crede la prima vedere. De fapt, organizaţiile se cunosc prost pe ele însele. Pentru un elev de şcoală primară, un poliţist este cât se poate de respectabil, în cadrul unui proiect destinat copiilor, intitulat Visurile copilăriei, am văzut numeroşi puşti din Quebec care au cerut să se plimbe cu maşina poliţiei. Pentru un adolescent însă, poliţistul reprezintă imaginea autorităţii ce trebuie contestată. Pentru un adult, poliţistul este cel care îl amendează, dar şi cel care se grăbeşte să ajungă la locul unui accident pentru a acorda ajutor victimelor, cel care vine să constate şi să ancheteze furturile, cel care intervine atunci când au loc acte de violenţă. Se poate spune, astfel, că fiecare persoană a avut o experienţă mai degrabă fericită decât negativă, atunci când a venit în contact cu poliţiştii. Pentru oamenii în vârstă, poliţia poate reprezenta însăşi imaginea securităţii. Ne dăm seama, după cele de mai sus, de următorul principiu: oamenii nu iubesc poliţia, dar îi simpatizează pe poliţişti. Acest exemplu al instituţiei poliţiei demonstrează cât de dificil este să distingi imaginea reală a unei organizaţii.

Astfel, o imagine se poate descompune în funcţie de publicuri şi circumstanţe. Oamenilor nu le place să aibă de-a face cu poliţia, dar recunosc că poliţiştii îi ajută la nevoie.

Diverse studii au confirmat această stare de lucruri (Dagenais, 1991). In cazul educaţiei, o cercetare sociologică a arătat că oamenii au tendinţa să considere că au primit, la vremea lor, o mai bună educaţie decât cea primită, în prezent, de copiii lor. Imaginea profesorului contemporan nu este nici ea mai bună. Dar, atunci când părinţii au fost întrebaţi ce cred despre profesorul copilului lor, a reieşit că toate cadrele didactice sunt extraordinare, cu doar câteva excepţii.

O situaţie similară se înregistrează pe plan medical. Fiecare dintre noi a auzit poveşti cu bisturie uitate în abdomenul unui proaspăt operat sau de întâmplări cu pacienţi care au fost operaţi la ochiul sănătos şi nu la cel bolnav.

Dacă ar trebui să revalorizăm imaginea unui cartier, cum am putea face acest lucru? Mai întâi, va trebui să ne întrebăm la ce anume se referă sintagma „imaginea unui cartier”. Este oare sentimentul de apartenenţă la un grup, un concept identitar, o comuniune de spirit bazată pe împărtăşirea unui anume mod de viaţă sau a unor idei despre aceasta? Putem să conceptualizăm o identitate puternică şi pozitivă legată de un cartier anume şi, în acelaşi timp, suntem capabili să o transpunem în cuvinte? Cum vom reprezenta aceste idei?

O identitate este multiplă, plurală, dispersată, nu o sumă perceptibilă de caracteristici, uşor şi rapid identificabile. De fapt, dificultăţile care apar sunt numeroase, inclusiv în cazul exemplului nostru:

— Existenţa mai multor parteneri şi publicuri;

— Eterogenitatea socială a locuitorilor unui cartier;

— Elementele originale ale cartierului, în raport cu alte cartiere.

Se vorbeşte despre cartiere muncitoreşti, cartiere burgheze, etnice, de homosexuali, cartiere comerciale. Trebuie să recunoaştem, prin urmare, că anumite cartiere au o identitate bine stabilită, care le conferă personalitate. Dar cum va putea un cartier, care nu face parte din categoriile deja amintite mai sus, să-şi construiască o personalitate distinctă?

Când se dovedeşte dificilă identificarea unor elemente comune locuitorilor unui cartier – elemente care ar putea defini respectiva comunitate – putem recurge la abordări simbolice, aproape artificiale: cartierul viitorului, cartierul culturii, cartierul de patrimoniu. Este vorba deci de găsirea unei caracteristici originale care va trebui dezvoltată.

În câteva cuvinte, realitatea trebuie descompusă atât în elemente concrete şi sesizabile, cât şi în acţiuni – dacă este posibil – pentru a putea construi efortul de comunicare în jurul tuturor acestora. Un sentiment de apartenenţă nu se „vinde” într-o manieră abstractă. El trebuie concretizat, creat, oamenii trebuie convinşi să împărtăşească şi să promoveze o anumită idee despre mediul în care trăiesc. Un cartier va deveni înfloritor atunci când toată lumea va participa la acest efort. Chiar dacă ne străduim să creăm o imagine înfloritoare a cartierului nostru, trebuie să-l convingem pe locuitorii lui să înfăptuiască acţiuni concrete care să susţină această imagine. Sentimentul de apartenenţă va deveni, astfel, rezultatul acestor acţiuni.

Pe de altă parte, ce se poate spune despre imaginea muzeelor? Multe persoane le consideră plictisitoare, elitiste, serioase, convenţionale, burgheze. Alţii văd în ele expresia culturii, istoriei, artei, cunoaşterii. Nu există o singură imagine, ci o serie de imagini, în funcţie de tipul de muzeu analizat şi de oamenii întrebaţi.

Aceste exemple demonstrează cât de dificil este să înţelegem o problemă. Nu este de ajuns să enunţăm o idee, trebuie să fim capabili să o şi dovedim. Este nevoie de studii şi sondaje de opinie pentru a obţine un termen de comparaţie. Dacă dorim să creştem popularitatea unei organizaţii, trebuie să ştim care era nivelul acesteia înainte de campanie, pentru a putea măsura efectul activităţii de relaţii publice, dovedind astfel că aceasta a avut rezultate pozitive. Or, dacă înainte de începerea campaniei nu s-a făcut nimic, dacă nici o analiză nu a încercat să evalueze problema, cum vom şti, de exemplu, dacă este nevoie de o creştere a popularităţii organizaţiei X şi dacă am avut succes cu campania în cauză?

În cazul imaginii, a înţelege starea de fapt înseamnă să formulăm întrebări asupra acestui subiect, după cum tocmai am arătat. Deseori, căutarea unei imagini pozitive apare ca un obiectiv în sine. Însă imaginea este mai degrabă un mijloc decât un scop. Chiar dacă am putea considera că o mai bună imagine va îndepărta anumite elemente negative din percepţia publicului, trebuie să mergem mai departe cu raţionamentul şi să demonstrăm cum se va întâmpla acest lucru.

Uneori, organizaţia crede că are o imagine bună în rândul publicului, când, de fapt, ea nu este cunoscută de către acesta şi deci nu are nici o imagine, bună sau rea.

Pentru a fi capabili să măsurăm imaginea unei organizaţii sau să o construim, trebuie să aprofundam situaţia acesteia, să cercetăm şi să judecăm pe baza unor fapte. Dacă organizaţia este puţin cunoscută şi nu dispune de fonduri pentru a întreprinde investigaţii în profunzime în legătură cu popularitatea sa, reprezentanţii ei pot încerca să afle, cu ajutorul bibliotecilor publice, în ce mod presa scrisă, de exemplu, a vorbit despre ea în ultima perioadă de timp.

Trebuie, de asemenea, să învăţăm să ne ferim de primele impresii formulate în absenţa unor studii serioase. Adeseori, managerii unei organizaţii estimează ca bună imaginea instituţiei în cauză, în timp ce realitatea este mult mai nuanţată. Alteori, managerii consideră că presa a prezentat doar în mod negativ activitatea organizaţiei respective, în timp ce jurnaliştii au mai degrabă impresia că au prezentat pozitiv aceeaşi organizaţie. Diferenţa dintre cele două puncte de vedere se verifică uşor printr-o analiză de conţinut care, în general, confirmă percepţia jurnaliştilor. Acest lucru se întâmplă deoarece organizaţiile au obişnuinţa de a-şi aminti mai bine materialele de presă care le-ar fi adus prejudicii şi nu pe cele care le-au omagiat. Altfel spus, acordă mai multă importanţă unui articol negativ decât unuia pozitiv, în orice caz însă, este adevărat că un singur eveniment negativ poate întuneca reputaţia unei organizaţii. Dar trebuie să depăşim stadiul impresiilor, pentru a verifica ştiinţific intuiţiile şi percepţiile spontane.

Deoarece subiectul imaginii unei organizaţii face parte integrantă din mandatul încredinţat, este util să formulăm, în textul pe care îl vom prezenta organizaţiei, o concluzie, de tipul următor:

— Organizaţia se bucură de un capital de simpatie prost exploatat”;

— Organizaţia nu a făcut studii constante în scopul de a cunoaşte percepţia pe care o are în rândul diferitelor sale publicuri” (aceasta constituie o modalitate politicoasă de a spune că organizaţia nu s-a preocupat deloc de imaginea sa);

— Nu există o politică de relaţii publice clară, orientată către mass-media”;

— Analiza de conţinut efectuată asupra presei a relevat faptul că majoritatea articolelor referitoare la organizaţie sunt pozitive”;

— Nu dispunem de date care să ne permită să validăm exactitatea percepţiei preşedintelui organizaţiei asupra imaginii externe a acesteia”;

— Ne-am încredinţat de faptul că la baza popularităţii organizaţiei se află cunoaşterea identităţii acesteia de către publicul vizat”.

2.5. Problemele organizaţiei.

Activităţile de bază ale diferitelor organizaţii sunt dintre cele mai diverse. Unele dintre ele vând produse, altele oferă idei; unele încearcă să producă schimbări de comportament în rândul publicului lor, altele urmăresc să câştige bani.

În anumite organizaţii, complexitatea structurii interne poate pune probleme serioase. Atunci când o organizaţie operează cu zece fabrici, repartizate pe trei continente, deservite de mai multe mii de angajaţi, identitatea sediului social şi a uzinelor-satelit va fi o sursă de lungi şi delicate discuţii.

Pe de altă parte, fiecare organizaţie se dezvoltă de-a lungul unui şir de probleme, dificultăţi, nevoi, greutăţi şi reuşite. Putem descoperi, astfel, că profilul organizaţiei şi dificultatea cu care se confruntă în prezent sunt destul de îndepărtate unul de celălalt. O companie poate spera să-şi crească cifra de afaceri vânzând mai multe produse, dar, dacă preşedintele este acuzat de delicte, de violenţă conjugală, de a fi condus o maşină sub influenţa alcoolului, situaţia se complică, o dată cu contextul.

Organizatorii unui spectacol doresc, desigur, să vândă cât mai multe bilete. Dacă însă vedeta spectacolului tocmai a făcut nişte declaraţii controversate sau a fost văzută în compania unei prostituate ori a fost acuzată de încercarea de a corupe un minor sau o minoră, sarcina organizatorilor se complică.

Pentru preşedintele unei companii care tocmai a fuzionat cu o alta, principala problemă este să facă fuziunea rentabilă, adică să crească cifra de afaceri şi profitul noii entităţi economice, însă el trebuie şi să combine două culturi organizaţionale diferite, să-l integreze pe acţionari, pe angajaţi şi pe clienţi.

Executarea mandatului încredinţat va fi uşurată mult de capacitatea de a-l situa în ansamblul global dat de preocupările organizaţiei.

2.6. Obiectivele generale.

Aşa cum am văzut în capitolul precedent, organizaţiile, pentru a-şi administra activităţile, pregătesc planificări lunare, anuale sau chiar pe mai mulţi ani, care cuprind direcţiile de acţiune şi obiectivele.

Pentru specialiştii în relaţii publice, este cât se poate de util să îşi reamintească aceste obiective, pentru a putea verifica dacă mandatul ce le-a fost încredinţat se conformează planificării sau dacă este vorba de o direcţie nouă, impusă de circumstanţe.

În astfel de momente, ne vom da seama, deseori, că unele organizaţii nu posedă deloc o orientare clară pentru viitorul apropiat. Din această categorie fac parte organizaţiile care nu au obişnuinţa planificării şi care se adaptează din mers problemelor şi situaţiilor cu care se confruntă. Ele nu şi-au stabilit deci obiective generale pe care să le atingă şi nici o axă de dezvoltare.

Atunci când ele există, aceste orientări şi obiective se pot traduce prin:

— Creşterea cifrei de afaceri cu un anumit procent;

— Acapararea unui anumit segment al pieţei;

— Atragerea unui anumit public;

— Căutarea şi găsirea de investitori;

— Dorinţa de a obţine recunoaşterea excelenţei unui anumit serviciu;

— Schimbarea comportamentului publicului într-o anumită situaţie dată.

Distincţia dintre misiune, domeniul de activitate şi obiectivele unei organizaţii îşi capătă, astfel, adevărata dimensiune. Nu trebuie să uităm că, deseori, interlocutorii noştri (reprezentanţii organizaţiei) nu văd nici o diferenţă între elementele de mai sus şi nici nu înţeleg de ce ar trebui să existe una.

— Misiunea este raţiunea de a fi a organizaţiei; aceasta este o orientare generală, care nu aparţine, în mod exclusiv, doar unei organizaţii anume. A deveni liderul pieţei produselor agricole naturale, a face profit, a proteja bunăstarea copiilor sau a obţine o popularitate mai mare sunt exemple de misiuni care pot fi asumate de toate organizaţiile implicate într-un anumit sector de activitate. Organizaţiile se disting unele de altele prin obiectivele specifice ale fiecăreia.

— Domeniul de activitate este câmpul de acţiune, în agricultură, de exemplu, putem distinge domeniile producţiei şi al prelucrării; poate fi vorba de un sector legat de dezvoltarea durabilă sau de protecţia mediului ş.a.

— Obiectivele sunt scopuri specifice. Organizaţia doreşte să acapareze, pe parcursul anului viitor, noi segmente ale pieţei, să devină cea mai importantă în domeniul ei de activitate sau să ajungă la un statut care să nu permită să fie ignorată de concurenţă.

2.7. Sistemul de valori.

Toate organizaţiile au un sistem de valori care le caracterizează. Unele nu se gândesc decât la profit şi, astfel, nu dezvoltă nici un fel de consideraţie pentru angajaţi, pe care îi exploatează cât mai mult şi nici pentru consumatori, cărora le oferă produse improprii consumului, în fiecare săptămână, mass-media ne atrag atenţia asupra unor organizaţii de diverse tipuri, care poluează natura, îşi tratează nepotrivit angajaţii sau folosesc materiale şi substanţe dăunătoare sănătăţii.

Alte organizaţii doresc să ofere o imagine cât mai bună a propriei activităţi. Ele vor practica, astfel, o politică de sprijinire a artelor, sportului sau a persoanelor defavorizate. Astfel, firma McDonald’s se ocupă de ajutorarea copiilor, mai mult decât alţi producători de hamburgeri, folosindu-se de imaginea Ronald McDonald şi de zilele speciale în care încasările sunt dedicate unor cauze sociale.

Unele organizaţii dezvoltă o cultură specifică, favorizând sentimentul de apartenenţă şi promovând proiecte de acţiuni specifice, în timp ce firma Coca-Cola ignoră, public, problemele sociale, McDonald’s le îmbrăţişează deschis. Nu trebuie ignorat faptul că firma McDonald’s se menţine în atenţia opiniei publice datorită tocmai acestei preocupări sociale pe care o exploatează. Presa relatează, deseori, despre activităţi de binefacere fără ca McDonald’s să fi plătit un ban pentru o astfel de publicitate.

Cunoaşterea culturii organizaţionale este importantă atunci când vine momentul propunerii anumitor iniţiative. Dacă o organizaţie are reputaţia de a fi neglijentă cu mediul înconjurător, orice activitate de natură să contrazică această imagine negativă va fi binevenită.

Dacă organizaţia se poziţionează drept o instituţie de elită, trebuie ca toţi reprezentanţii ei, care vin în contact cu publicul, să exprime această atitudine, prin ţinută şi comportament, în acelaşi timp, vom extinde grija pentru ţinută asupra tuturor celor care lucrează în zona inaccesibilă publicului; cât despre angajaţii care lucrează în ateliere sau unităţi de producţie industrială, aceştia vor primi uniforme speciale, în acest mod, aparenţele sunt controlate în toate departamentele organizaţiei, iar valoarea pe care instituţia o acordă imaginii sale va fi întărită la toate nivelurile, în plus, atunci când persoane din exterior vizitează organizaţia, membrii acesteia vor primi consemne de comportament, evitându-se, pe de altă parte, astfel de vizite în timpul pauzelor de masă.

Dacă organizaţia în cauză activează în domeniul întreţinerii fizice (gimnastică de întreţinere), persoanele din cadrul ei care vin în contact cu publicul trebuie să aibă o alură sportivă, în acord cu valorile promovate de organizaţie.

2.8. Structura.

Cunoaşterea structurii unei organizaţii este, la rândul ei, deosebit de importantă pentru specialistul în relaţii publice. Această structură se traduce, în mod obişnuit, prin ierarhie, care fixează relaţiile de putere din interiorul organizaţiei. Anumite organizaţii funcţionează după o ierarhie clară, divizată şi strict reglementată, cum este cazul poliţiei. De aceea, în astfel de cazuri, informaţia circulă mai degrabă de sus în jos şi are un caracter formal. Alte organizaţii sunt animate de un spirit colegial în luarea deciziilor, ceea ce permite comunicarea pe orizontală şi de la bază spre vârf.

Structura permite, pe de altă parte, cunoaşterea importanţei acordate comunicării în respectiva organizaţie. Există în cadrul acesteia un departament de relaţii publice? În situaţia în care acesta există, dacă directorul de relaţii publice al organizaţiei răspunde în faţa unui director executiv, care, la rândul său, răspunde în faţa unui director general, iar acesta din urmă în faţa unui vicepreşedinte, vom avea certitudinea că organizaţia în cauză acordă puţină importanţă funcţiei comunicării, deoarece aceasta se dovedeşte a fi mult prea îndepărtată de centrele de decizie.

În acelaşi timp, cunoaşterea structurii permite observarea modului în care este organizat departamentul de relaţii publice, serviciilor care depind de el, persoanelor care îl deservesc şi a pregătirii profesionale a acestora.

În sfârşit, structura oferă o imagine a principalelor caracteristici ale organizaţiei:

— Resursele umane: numărul angajaţilor, numărul femeilor, bărbaţilor, al membrilor diverselor etnii;

— Resursele finaciare: cifra de afaceri;

— Resursele materiale: numărul de proprietăţi imobiliare, poziţia geografică, echipamentele şi dotările de care se dispune.

Această analiză nu are drept scop detectarea şi eliminarea lacunelor din structura organizaţiei, ci înţelegerea modului încarc aceasta funcţionează.

Este bine să ştiţi dinainte dacă o organizaţie care v-a angajat pentru a pune la punct un plan de campanie nu ţine la relaţiile publice. Acest lucru nu va schimba nimic în mandatul pe care l-aţi primit, însă vă va ajuta în interpretarea unor gesturi ale administraţiei organizaţiei, în momentele în care veţi solicita implicarea managerilor sau veţi lua la cunoştinţă observaţiile lor.

2.9. Concluzia.

La sfârşitul studiului profilului organizaţiei, trebuie să fi ajuns la o concluzie. Ce anume reprezintă această concluzie? Nu este vorba de un rezumat, ci de o evaluare critică a organizaţiei, o concluzie formulată pe baza faptelor constatate.

Am prezentat până acum opt elemente ale profilului organizaţiei: statutul, raţiunea de a exista, trecutul, imaginea, preocupările, obiectivele generale, sistemul de valori şi structura.

Aceste elemente nu sunt exhaustive. Natura problemei este aceea care determină ce latură a organizaţiei va fi cercetată. Astfel, unele puncte menţionate în acest capitol merită mai puţină atenţie, în timp ce aprofundarea anumitor noţiuni se va dovedi utilă – cum ar fi cazul sistemului de valori şi culturii organizaţionale.

Care sunt însă acele elemente ce par a fi pertinente pentru continuarea demersului nostru, care vor scoate la lumină punctele tari sau slăbiciunile organizaţiei, atuurile şi lipsurile acesteia?

> Punctele tari.

Acestea sunt elemente ce conferă prestigiu organizaţiei. De exemplu, putem spune că organizaţia.

— Există de mai mulţi ani (deci are o istorie);

— Sărbătoreşte anul acesta a zecea aniversare (deci poate profita de acest moment marcant pe care să îl pună la dispoziţia mass-media);

— Se află în plină expansiune (adică este dinamică);

— Are o imagine extraordinară (ceea ce înseamnă că poate fi dată drept model);

— A dezvoltat o cultură organizaţională (adică se preocupă de situaţia angajaţilor săi).

Punctele tari ale unei organizaţii pot fi concrete, simbolice şi indirecte:

— Concrete atunci când evocă fapte; de exemplu: organizaţia X este cea mai mare de acest tip;

— Simbolice atunci când se bazează pe natura organizaţiei, respectiv pe un atribut ce îi aparţine: astfel, natura traversării unui râu sau lac cu bacul este de a fi un mod de deplasare, un pod plutitor. Dar putem miza, pe de altă parte, pe confortul oferit călătorilor, scăpaţi de grija şofatului, sau putem pune accentul pe perspectiva de divertisment, deoarece călătoria pe mare permite contactul cu natura.;

— Indirecte, atunci când organizaţia este pusă în relaţie cu altele, din acelaşi domeniu de activitate, care au acumulat titluri glorioase – de exemplu, o instituţie apărută din nevoia de a ajuta victimele unei catastrofe.

> Slăbiciunile.

Este vorba de detectarea elementelor care ar putea avea o conotaţie negativă pentru organizaţie.

De exemplu, se poate spune că o organizaţie.

— Este foarte tânără şi nu a dat încă dovadă de maturitate;

— A pierdut, în ultimii ani, o parte din segmentul de public pe care îl ocupa;

— Imaginea sa este prost administrată, după ultimele crize prin care a trecut;

— Are reputaţia de a-şi trata cu duritate personalul;

— Nu şi-a atribuit încă nici o misiune;

— Funcţionează fără a-şi fi pregătit o planificare pe termen mediu şi lung.

Aşa cum punctele tari ale unei organizaţii pot fi concrete, simbolice sau indirecte, slăbiciunile urmează aceeaşi logică. Ele sunt:

— Concrete, atunci când este vorba de o lacună serioasă în funcţionarea organizaţiei: termenele de punere în practică a deciziilor sunt mult mai lungi decât în cazul organizaţiilor concurente;

— Simbolice, atunci când imaginea organizaţiei este cea pusă sub semnul întrebării: a cumpăra din magazinul X înseamnă a-ţi face cumpărăturile laolaltă cu oamenii nevoiaşi;

— Indirecte, atunci când organizaţia suferă de pe urma reputaţiei întregului sector de activitate: astfel, toate fabricile de hârtie au prostul renume că poluează şi distrug natura, iar magazinele de blănuri – că încurajează exploatarea animalelor.

> Organizarea internă.

Deseori, atunci când sunt discutate punctele tari şi cele slabe ale unei organizaţii, se neglijează dinamica internă a acesteia din urmă. Deseori, luptele interne pentru putere sau o conducere ineficientă pot constitui frâne în calea dezvoltării organizaţiei. Nu există o organizaţie perfectă, iar orgoliile personale, stările de spirit tensionate ale diferitelor persoane şi, uneori, chiar prostia umană ajung să alimenteze un sentiment de nemulţumire. De altfel, dificultăţile întâmpinate de organizaţie în desfăşurarea activităţii sale pot face ca armonia internă să devină foarte fragilă.

Aceste elemente nu influenţează, în mod necesar, elaborarea planului de campanie, însă trebuie ştiut faptul că, în anumite circumstanţe, factorii enumeraţi mai sus pot paraliza orice acţiune care ar necesita sprijinul membrilor organizaţiei.

În aşa-numita concluzie, este bine să menţionăm, ca punct forte sau ca slăbiciune, dinamica organizaţiei. Găsirea factorilor care pot influenţa pozitiv sau negativ atingerea obiectivelor ajută la evitarea anumitor obstacole sau, cel puţin, în încercarea de a le depăşi.

Punctele tari, ca şi slăbiciunile nu sunt întotdeauna evidente şi uşor de identificat. Trebuie să ştim să le deosebim, cu ajutorul unei atente analize a situaţiei.

> Ce informaţie trebuie aleasă?

În acest moment, cunoscând punctele forte şi pe cele slabe ale organizaţiei, trebuie să alegem fie punerea în valoare a unui atu, fie contracararea unei slăbiciuni. Această operaţiune constituie cheia de boltă a strategiei. Iată câteva exemple: din perspectiva punctelor forte, IBM mizează pe mândria sa de a fi cea mai mare companie de calculatoare de pe glob. Sau, în cazul producătorului de automobile Cadillac, maşinile acestuia sunt deosebit de preţuite în Statele Unite, în ceea ce priveşte slăbiciunile, un exemplu este dat de situaţia unor mărci de autoturisme coreene, care sunt silite să se împace cu imaginea unor maşini fragile. O eventuală strategie va trebui fie să mizeze pe un atu (maşinile respective nu costă mult), fie să încerce să contrazică punctul slab (maşinile în cauză nu sunt chiar aşa de fragile pe cât se spune).

În această etapă, aţi ajuns la nivelul la care puteţi încadra mandatul în sistemul complex reprezentat de organizaţie. Este mult mai uşor să vinzi un produs sau o idee aparţinând unei organizaţii care posedă o personalitate puternică, decât produsul sau ideea unei organizaţii necunoscute. Strategiile care vor fi prezentate în continuare trebuie deci să se bazeze pe aceste observaţii.

2.10. Modelul de prezentare a unei concluzii.

Vă reamintim sugestia de a face o pagină separată, purtând menţiunea CONCLUZIE, ca în exemplele de mai jos.

EXEMPLUL l

CONCLUZIE

„Organizaţia X, născută din fuziunea a patru centre regionale, este foarte tânără şi nu a reuşit încă să se afirme pe scena publică.”

EXEMPLUL 2

CONCLUZIE

„Organizaţia Y posedă un real potenţial la nivelul calităţii produselor, care însă nu este exploatat pe deplin.”

EXEMPLUL 3

CONCLUZIE

„Popularitatea organizaţiei nu este suficientă pentru a convinge publicul-ţintă să folosească serviciile oferite de ea, mai degrabă decât pe cele ale concurenţei.”

EXEMPLUL 4

CONCLUZIE

„Analiza a demonstrat o lipsă îngrijorătoare a coeziunii interne, prezenţa unor structuri decizionale încărcate, precum şi a unei organizări centralizate, marcată de o multitudine de centre de putere.”

3. Prezentarea produsului.

După ce am înţeles cât se poate de bine esenţa organizaţiei, trebuie să ne îndreptăm atenţia asupra produsului. Ce anume trebuie să ştim despre produs? Pentru a construi o strategie de vânzare în jurul produsului, trebuie să-l cunoaştem perfect, adică să ştim care îi sunt calităţile şi defectele, de ce oamenii îl cumpără (sau nu), unde şi cum este distribuit, precum şi la ce preţ. În total, trebuie să cunoaştem aşa-numitele componente de marketing ale produsului şi atracţia sa psihologică. Vom spune câteva cuvinte despre fiecare dintre aceste aspecte.

3.1. Descrierea produsului.

Fiecare organizaţie lansează pe piaţă unul sau mai multe produse. Produsul poate lua diferite forme, în funcţie de tipul organizaţiei, în documentaţia de specialitate, termenul „ofertă” este des folosit, pentru a ţine cont de toate formele pe care le pot avea produsele, în continuare însă, vom utiliza termenul „produs”, mai bine fixat în limbajul curent.

Pe de o parte, poate fi vorba de un obiect, de un bun. Majoritatea companiilor vând bunuri de consum. Gama acestor bunuri este imensă şi acoperă toate obiectele tangibile care se pot vinde: de la îmbrăcăminte la maşini-unelte, de la hrană la autovehicule, de la cărţi la jucării.

Poate fi vorba de asemenea de un serviciu. Companiile de asigurări, avocaţii, inginerii nu vând bunuri tangibile, ci îşi vând serviciile. Aceste organizaţii sunt implicate în tot felul de operaţiuni foarte diversificate, care trebuie cunoscute.

Pe de altă parte, poate fi vorba de o idee, o cauză, o reprezentare. Religia oferă o anumită idee despre Dumnezeu, sindicalismul susţine o anumită idee asupra relaţiilor de muncă, politica face acelaşi lucru în privinţa gestiunii publice. Apărătorii mediului înconjurător şi ai minorităţilor, animatorii grupurilor culturale sau sociale propun aderenţilor o cauză ce se vrea împărtăşită. Două întreprinderi care fuzionează vor dori să ofere imaginea succesului în afaceri.

În sfârşit, poate fi vorba de o obligaţie, o regulă. Societăţile de asigurare auto îi obligă pe asiguraţi să poarte centura de siguranţă când se află la volan şi să nu consume băuturi alcoolice înainte de a şofa. Ministerul de Finanţe îi obligă pe oameni să-şi plătească taxele. Ministerul Educaţiei îi obligă pe copii să meargă la şcoală.

Se poate considera că orice ofertă sau produs scos pe piaţă de o organizaţie se încadrează într-una dintre aceste patru mari categorii. Este important să încadrăm corect produsul, deoarece există o diferenţă mare între modul cum îi convingem pe oameni să cumpere un obiect care le place şi felul cum îi determinăm pe aceştia să adopte un comportament pe care nu îl agreează.

Un produs trebuie să fie conceput în perspectiva acoperirii unei nevoi a pieţei, adică a unui număr mai mare sau mai mic de consumatori. Mesajul trebuie să scoată în evidenţă acel ceva la care consumatorul se va dovedi sensibil.

Ceea ce publicul gândeşte despre produs trebuie ascultat şi verificat, deoarece, înainte de toate, publicul este cel care cumpără produsul în cauză. Cumpărătorul poate fi atras de motivaţii economice (căutarea celui mai mic preţ), egoiste (nevoia de gratificaţie materială sau spirituală) sau altruiste (dorinţa de a-l proteja pe cei din jur sau de a împărtăşi cu ei sentimente şi emoţii).

În acelaşi timp, nu trebuie să uităm că organizaţia care are de oferit ceva anume publicului se preocupă atât de beneficiile sale, cât şi de nevoile clienţilor. Astfel, Biserica îşi impune opiniile în rândurile credincioşilor. Marile reţele de distribuţie impun consumatorilor game de produse, deoarece acestea sunt mai profitabile. Şi, mai des ca niciodată, organizaţiile caută un client/consumator căruia să-l propună un produs de care dispun deja, în loc să încerce să fabrice un produs care să răspundă nevoilor acestuia – aşa cum prevăd teoriile marketingului.

Pe de altă parte, în cazul serviciilor, cunoaşterea percepţiei produsului se poate dovedi o chestiune dificilă pentru organizaţia care îl oferă. Astfel, dacă firmele de asigurări scad nivelul primelor de asigurare în cazul clienţilor care nu au reclamat despăgubiri pentru furturi sau accidente, statisticile privitoare la incidentele de acest fel pot fi eronate, deoarece, în multe cazuri, oamenii preferă să ascundă astfel de întâmplări, decât să fie penalizaţi financiar.

Atunci când avem de-a face cu un produs sau un serviciu care nu există încă, acesta trebuie descris aşa cum se doreşte să fie.

3.1.1. Caracteristicile produsului.

Din momentul în care un produs a fost definit, trebuie să îi cunoaştem componentele, pentru a fi în măsură să utilizăm una sau alta dintre caracteristicile sale în cadrul strategiei. Care sunt deci trăsăturile particulare ale produsului?

> Compoziţia.

Din ce anume este făcut produsul în cauză, care sunt caracteristicile sale fizice, forma şi culoarea, care este materia primă utilizată pentru producerea lui? Astăzi, nu mai putem vinde un produs din amiantă doar vorbind despre calităţile acestui material, aşa cum se făcea odinioară. Fructele şi legumele sunt apetisante mai ales datorită culorilor lor. Energia nucleară are, în zilele noastre, o imagine proastă. Alimentele naturale sunt la modă, florile proaspăt tăiate sunt concurate de cele din plastic, sticlă sau ceramică.

Serviciul oferit solicită oare vreun efort anume din partea cumpărătorului în ceea ce priveşte achiziţionarea sa? Nu cumpărăm o poliţă de asigurare la fel ca pe un bilet la teatru; este vorba, totuşi, de două servicii: unul oferă protecţie, celălalt – divertisment. Şi între două activităţi de aceeaşi natură pot exista diferenţe, între un spectacol de teatru, cu o piesă celebră interpretată de o trupă de amatori şi o improvizaţie liberă a unui actor faimos este diferenţa dintre un spectacol fără vedete şi o vedetă fără spectacol.

Serviciul oferit de organizaţie solicită oare, pe de altă parte, o pregătire, o aptitudine specială sau cunoştinţe deosebite din partea celui care îl pune la dispoziţia clientului? Este el susţinut de toate echipamentele specializate necesare? Dacă da, atunci organizaţia posedă atuuri preţioase, pe care va trebui să le promoveze în cadrul strategiei sale. Dacă însă, faţă de concurenţă, organizaţia este mai slab pregătită şi echipată, ea va trebui să scoată în evidenţă valori care să compenseze aceste lipsuri.

Un alt aspect: cauza socială propusă este acceptabilă din punctul de vedere al societăţii? Se potriveşte ea cu personalitatea organizaţiei? Ajutorarea săracilor, a vârstnicilor, protejarea naturii, toate acestea presupun în prealabil o atitudine pozitivă faţă de problemele în cauză, pentru ca atitudinea organizaţiei să fie credibilă în ochii publicului.

A promova o cauză socială înseamnă a provoca sau susţine o schimbare de comportament, nu doar a vinde un produs. Ceea ce se poate numi politică de vânzări se traduce printr-o exprimare precisă a comportamentelor ce se doresc încurajate. Pentru a accentua folosirea acestor comportamente, trebuie să fii în măsură să propui gratificaţii, recompense sau alte stimulente eficiente care vor fi acceptate.

Cunoaşterea structurii, a alcătuirii produsului poate favoriza punerea în practică a unor strategii adecvate. Dacă avem de-a face cu un produs cu o compoziţie banală, vom căuta să-l confecţionăm un ambalaj original. Dar, pentru a-l putea poziţiona mai bine, trebuie să ştim ce anume îl distinge de produsele concurenţei, studiind documentaţia existentă asupra vânzărilor de produse similare, cercetând ce caracteristici folositoare îi sunt atribuite produsului de către public, avantajele acestuia faţă de cele ale competitorilor, elementele sale distinctive. Sunt acestea asociate unor caracteristici fizice sau psihologice?

> Utilitatea.

La ce anume serveşte produsul? Săpunul stă la baza igienei. Hainele ne îmbracă, alimentele ne hrănesc, betonul ne ajută să construim. Trebuie spus însă că parfumul săpunului poate fi un element de seducţie. Hainele ne ajută să ne afişăm rangul social, alimentele, să ne exprimăm gusturile gastronomice, iar betonul, să ridicăm clădiri care să arate bunăstarea.

Plecând de la aceste informaţii, ne vom pune întrebarea dacă trebuie să vindem săpunul, să zicem, ca element de înfrumuseţare sau ca produs de igienă personală.

Produsul are o valoare utilitară, funcţională, simbolică, sociologică şi afectivă. Hainele sunt achiziţionate pentru a fi purtate, pentru a atrage, pentru a ilustra rangul social sau bogăţia, dar şi pentru a ne face să ne simţim bine atunci când suntem demoralizaţi. Anumite idei şi produse sunt respinse de indivizi pentru că ele nu corespund imaginii pe care aceştia vor să o afişeze faţă de ceilalţi. Cum va putea specialistul în relaţii publice să învingă aceste obstacole din calea promovării produsului? Cum să convingi un public-ţintă să adopte unele produse pe care nu Ie agreează?

În funcţie de percepţia produsului în rândul diferitelor publicuri pe care vrem să le atingem, va fi posibil să construim abordarea psihologică potrivită.

În momentul în care producătorii gumei de mestecat Bazooka şi-au dat seama că oamenii nu sunt mulţumiţi din pricina durităţii gumei respective, au conceput o campanie pentru a demonstra că produsul este, într-adevăr, „dur la început”, dar, o dată gustat, el devine o plăcere.

3.1.2. Ciclul de viaţă.

Un produs, ca orice obiect, are un ciclu de viaţă. Trebuie să ne întrebăm în ce etapă din ciclul său de viaţă se află produsul. Dacă este vorba despre faza de lansare, vom şti că publicul nu îl cunoaşte, deci nu-l poate plăcea sau utiliza. Trebuie, atunci, să-l facem cunoscut cu orice preţ. În perioada „de creştere”, putem afla deja cine a adoptat produsul şi, prin urmare, să construim strategii dinamice pe lângă consumatori şi strategii de „îmblânzire” pe lângă ceilalţi, care nu l-au adoptat încă. În etapa de maturitate, trebuie supravegheat ritmul de dezvoltare, pentru a-l controla mai bine.

În faza de declin, strategia ce trebuie urmată stă sub semnul întrebării. Firma germană Volkswagen a decis, la un moment dat, să abandoneze producţia autoturismului cunoscut sub numele de „Buburuză”, deoarece nivelul vânzărilor părea să indice eşecul mărcii, în momentul în care producătorii şamponului pentru copii Johnson au observat scăderea natalităţii, acesta a fost repoziţionat pe piaţă pentru a putea fi utilizat şi de adulţi.

O bună cunoaştere a ciclului de viaţă al produsului permite sesizarea unor strategii anume. Trebuie însă să ştim să evaluăm corect un ciclu de viaţă. Scăderea vânzărilor unui produs, diminuarea frecventării unor instituţii nu semnifică neapărat intrarea acestora în faza de declin. Există fabrici care înregistrează într-un an pierderi grele, pentru ca anul următor să facă profituri importante. Fluctuaţia vânzărilor, într-un sens sau altul, nu este sinonimă cu creşterea sau declinul, în perioada de maturitate, un produs poate înregistra un comportament „în salturi”. Această situaţie poartă numele de maturitate dificilă, nu prăbuşire. Firma Chrysler a suferit pierderi importante în timpul anilor ‘80, la fel şi compania IBM, în anii ‘90, însă nu se poate spune că aceste două firme sunt în declin.

Se întâmplă, uneori, după ani de succes, ca un produs să se zbată pentru supravieţuire, aflat fiind în faza de declin. Pentru a rezista pe piaţă, el trebuie relansat, înzestrat cu noi avantaje. Produsul are nevoie să fie întinerit, în această fază, o reducere sensibilă a preţurilor poate, în unele cazuri, să aducă o creştere a vânzărilor. Organizaţia îşi poate permite acest lucru, pentru că în faza de maturitate profiturile dorite au fost deja atinse.

Există produse care nu mor niciodată sau foarte greu. În urmă cu decenii, berea Dow a fost considerată o băutură care ucide, deoarece opinia publică credea că aceasta se făcea vinovată de numărul mare de morţi în rândurile consumatorilor ei. Compania producătoare a pus atunci capăt oricărei publicităţi pentru berea în cauză, dar nu a retras-o de pe piaţă decât după 30 de ani, păstrându-şi în acest fel consumatorii fideli.

3.1.3. Personalitatea produsului.

Descrierea unui produs ne permite să îi construim personalitatea, observându-l punctele tari şi pe cele slabe, sesizându-l imaginea şi popularitatea.

Există, într-adevăr, produse care posedă o personalitate distinctă, a cărei invocare este suficientă ca argument de vânzare. Legumele naturale, obţinute fără inginerie genetică, poartă în ele însele valoarea de vânzare.

Pe de altă parte, există produse care sunt foarte asemănătoare cu altele, neavând o personalitate anume şi în cazul cărora este esenţial să construim una. Toate mărcile de bere seamănă între ele, aşa că li se definesc personalităţi distincte. Tricourile sunt aproape identice, însă deosebirea este dată de logo-ul lor: crocodilul în cazul firmei Lacoste, literele CK pentru Calvin Klein. Compania Benetton a considerat că produsul său nu are destulă personalitate şi a creat una pentru întreaga marcă: publicitatea provocatoare.

Personalitatea unui produs poate fi construită în funcţie de mediile de informare pe care le vom alege pentru a o consacra şi consolida în ochii marelui public.

În acest punct, trebuie să ţinem seama că un produs fără personalitate poate fi „îmbrăcat” într-un mesaj original, care va avea un efect decisiv asupra vânzărilor, în Quebec, Pepsi a obţinut, în anii ‘90, un avans important faţă de rivala Coca-Cola, utilizându-l ca purtător de cuvânt pe actorul Claude Meunier, cu al său umor. Publicul nu a aflat nimic în plus despre produs, însă acesta a beneficiat de creativitatea mai dinamică a actorului.

Pe de altă parte, personalitatea unui serviciu este mai greu de conturat. Cum se manifestă noţiunea de calitate a serviciilor într-o organizaţie? Trebuie să fim capabili să traducem această noţiune într-un anumit număr de acţiuni care să corespundă înţelesului termenului respectiv.

3.2. Preţul.

Preţul unui produs înseamnă costul necesar pentru a-l putea procura. Este vorba deci de costul unui bun, al unui serviciu, al unei idei sau chiar al unei reguli.

De fapt, plătim financiar, moral, ideologic pentru a obţine un produs. Prin urmare, costul unui obiect nu este neapărat preţul cerut, ci şi efortul investit pentru a-l obţine.

Astfel, preţul unei vacanţe la mare este de câteva sute de dolari, însă poate fi vorba şi de sacrificii la care va trebui să consimţim pentru a obţine voiajul în cauză.

Preţul unui produs este adesea unul psihologic. Unele produse naturale, fără coloranţi, chimicale, arome artificiale, deci care sunt mai ieftin de fabricat, se vor vinde mai scump decât alte produse (care înglobează ingredientele pomenite) deoarece oamenii sunt dispuşi să plătească mai mult pentru produse benefice sănătăţii lor. Se va recurge, în această situaţie, la un preţ psihologic şi nu la unul comercial. Aceeaşi atitudine se întâlneşte şi în cazul mărcilor de renume care vând un produs faimos ce a fost, uneori, fabricat pe aceeaşi linie de producţie cu alte produse, mult mai ieftine şi anonime.

În marile magazine se vând aşa-numitele produse leaders loosers, adică produse-vedetă care sunt comercializate sub preţul de cost. Vânzarea lor nu aduce profit, însă ele au darul de a atrage oamenii în magazine, de unde cumpără, cu această ocazie şi alte produse. Se spune chiar că marile magazine nu oferă reduceri veritabile decât pentru 2% dintre produsele expuse, restul fiind comercializate la preţuri normale, pe măsura concurenţei, însă promovarea intensă a celor două procente lasă impresia că este vorba de cea mai avantajoasă afacere pe care o poate face consumatorul.

Pe plan comercial, trebuie ştiut că nu specialistul în relaţii publice este cel care decide preţul; acesta este determinat de către departamentul de marketing. Dar, în domeniile social, politic şi al moralei, deoarece în aceste cazuri avem de-a face cu preţuri „simbolice”, ele vor fi stabilite de specialistul în relaţii publice.

Care este valoarea de piaţă a unui obiect cu o importantă conotaţie simbolică? Atunci când bunurile personale ale fostei Prime Doamne a Americii, Jacqueline Kennedy, au fost scoase la licitaţie, s-au vândut bijuterii false cu preţuri mai mari decât dacă ar fi fost veritabile, pur şi simplu pentru că aparţinuseră acestei personalităţi.

Chiar dacă nu este chemat să stabilească preţul produsului oferit, specialistul în relaţii publice este dator să îl cunoască, pentru că aceasta îi va permite să articuleze strategia de campanie în jurul lui, indiferent dacă este vorba de un element avantajos sau de o piedică.

Am auzit odată povestea unui vânzător de automobile care avea în stoc o maşină foarte veche. Respectivul era gata să o sacrifice pe un preţ de nimic, numai să scape de ea. Cu toate acestea, maşina a rămas nevândută vreme de săptămâni, într-o zi, comerciantul a triplat preţul afişat, iar maşina şi-a găsit un cumpărător săptămâna următoare. Cum se explică acest comportament? Când preţul era ridicol de mic, oamenii aveau impresia că maşina nu putea fi altceva decât o rablă. Cu un preţ mult mai ridicat, cumpărătorul a avut impresia că a făcut o bună afacere, achiziţionând un obiect vechi, dar de valoare.

3.2.1. Diverse costuri.

Atunci când este vorba de evaluarea costului unui produs, trebuie luate în calcul o serie de elemente. Costul de adoptare a unei idei pe care nu suntem gata să o acceptăm nu se poate compara cu costul de achiziţionare a unui produs pe care îl procurăm pentru a ne satisface o plăcere.

La cumpărarea unui produs trebuie evaluate costurile directe de achiziţie şi costurile de întreţinere. O maşină sau o piscină presupun nişte costuri de întreţinere de care este bine să luăm seama, în cadrul bugetului anual de cheltuieli. Anumite produse de consum curent nu au decât costuri de achiziţie, în timp ce unele lucruri nu presupun decât costuri de întreţinere: îngrăşămintele chimice folosite pentru gazonul din faţa casei nu constituie altceva decât costul de întreţinere a acestuia, deoarece terenul şi gazonul sunt deja proprietatea noastră.

În prezent, este posibil să cumperi un produs şi un serviciu fără a plăti pentru ele decât un an mai târziu, însă trebuie adăugat că, de cele mai multe ori, se vor adăuga şi costurile presupuse de dobândă.

Pentru a asista la un spectacol, trebuie să plătim bilete, dar şi parcarea maşinii, biletele de autobuz, apa minerală care ne va astâmpăra setea în timpul spectacolului, poate şi cina de după, chiar bona cu care ne-am lăsat copiii acasă.

Pentru a asista la o manifestaţie politică este nevoie să investim timp, energie şi încredere. Atunci când manifestăm împotriva unei politici pe care nu o agreăm, apar costuri sociale; toţi cei care s-au ridicat împotriva unor practici discriminatorii au avut mai întâi de suferit de pe urma lor. Luptele pentru promovarea feminismului au costat carierele multor femei. Eforturile pentru protejarea mediului înconjurător sau pentru combaterea practicilor abuzive ale patronatelor au făcut uneori ca diverşi oameni să ajungă la închisoare.

Costurile psihologice presupuse de renunţarea la fumat, la consumul de alcool, la excesul de alimente ori la jocurile de noroc sunt enorme, drept care nu se pot estima cu uşurinţă. Cunoscând în toate dimensiunile sale costul de producţie al unui produs pe care vrem să îl vindem, să îl distribuim sau să îl facem cunoscut, ne va fi mult mai uşor să stabilim dacă trebuie să profităm de avantajul preţului acestuia (dacă este unul mic), dacă trebuie să explicăm de ce preţul este mare sau dacă acesta trebuie ignorat, pentru că este de-a dreptul exorbitant.

Noţiunea de cost implică, în concluzie, multiple direcţii. Costuri de timp ca timp de aşteptare, de participare, de întârziere, de deplasare -toate acestea se adaugă rapid, însă nu sunt întotdeauna contabilizabile.

Trebuie, în acelaşi timp, să putem compara politica de preţuri a unei organizaţii cu cea a concurenţei, măsurând diferenţa.

3.2.2. Reacţiile consumatorului faţă de preţ.

Consumatorul reacţionează în diverse moduri faţă de preţurile produselor. Pentru unii, dacă un produs este ieftin, atunci nu este de bună calitate şi renunţă la el, în timp ce, pentru alţii, preţurile scăzute îi ajută să facă economii, deci cumpără produse ieftine.

Anumiţi consumatori se arată deosebit de sensibili la fluctuaţiile de preţ ale unui produs. Ei nu îl cumpără decât atunci când acesta ajunge la solduri, ceea ce înseamnă că fabricantul nu îşi va putea vinde niciodată produsul respectivilor clienţi, la preţul său real. Astfel, în fiecare an, în Quebec, la venirea iernii, distribuitorii de televiziune prin cablu înregistrează un număr de clienţi care solicită să fie debranşaţi. Aceştia sunt convinşi că sfârşitul anului va aduce tradiţionalele abonamente gratuite la televiziunea prin cablu, astfel că îşi abandonează distribuitorul în favoarea altuia, care oferă această facilitate pentru a atrage noi clienţi.

Pe de altă parte, cu cât preţul unui obiect, serviciu sau bun de consum este mai ridicat, cu atât mai redus va fi grupul-ţintă de consumatori şi, la fel şi numărul de canale mediatice de natură să ajungă la acest public-ţintă. Produsele Gucci nu vor fi promovate în ziare populare precum Journal de Montreal sau Journal de Quebec, deoarece clientela vizată de firma în cauză reprezintă doar o mică parte din cititorii respectivelor ziare. Dacă vom alege astfel de mijloace de informare, vom risipi inutil fondurile, deoarece vom plăti pentru a promova produsul în rândurile unui public care nu este interesat de respectivul produs. Mai degrabă, în cazul exemplului de mai sus, vizate ar trebui să fie revistele de înaltă ţinută, publicaţiile care se adresează oamenilor bogaţi, cum ar fi revistele de modă sau de decoraţiuni interioare.

Pe de altă parte, atunci când preţul unui produs este scăzut, iar produsul se adresează ansamblului populaţiei, cum ar fi cazul mărcilor Coke sau Pepsi, al berii sau biletelor de loterie, vom recurge la mediile de comunicare de masă, cum este televiziunea, care se adresează unei largi categorii de consumatori.

Când este vorba de promovarea unor idei, a unor cauze sociale sau a unor schimbări de comportament, preţul va fi reprezentat, în general, de cantitatea de energie presupusă a fi consumată pentru atingerea obiectivului. Unii sunt dispuşi să facă orice sacrificiu pentru a duce mai departe principiile în care cred, cheltuindu-şi timpul şi energia fără limită; alţi indivizi ar putea deveni adepţii rezistenţei civile ca formă de luptă, ajungând în închisoare, în timp ce o categorie de persoane pot îmbrăţişa ideea grevei foamei sau chiar pe cea a sinuciderii, în sprijinul cauzei respective. Costul nu este deci intrinsec produsului, ci se defineşte inclusiv prin raportul dintre produs şi consumator.

Atâta vreme cât vom împărtăşi ideile politice ale unui partid, vom fi dispuşi să-l alocăm acestuia tot timpul liber. Adepţii unei anumite credinţe religioase sunt dispuşi să meargă din casă în casă pentru a face prozeliţi. Chiar şi atunci când vrem să ne lăsăm de fumat, suntem gata să ne privăm de o plăcere, acceptând neplăcerile pe care le aduce renunţarea la acest viciu – stări de nervozitate, schimbări de greutate corporală ş.a.m.d.

Preţul este dat, astfel, atât de timpul consacrat unei cauze sau idei, cât şi de inconfortul, frustrarea ce însoţesc demersul în cauză. Atletul care vrea să-şi învingă competitorii trebuie să accepte sacrificii pe măsura victoriei.

În situaţia în care nu vom cunoaşte cât se poate de bine preţul unui produs, ne va fi dificil să îl vindem, deoarece fiecare preţ corespunde unui anumit comportament psihologic al consumatorului, precum şi unui anumit mediu de comunicare. Pentru a realiza o bună strategie de relaţii publice, va trebui să cunoaştem toate aceste elemente. Astfel, preţul poate convinge un individ să-şi schimbe obiceiurile alimentare, simple sau complexe, în funcţie de motivaţiile personale, cultura, mediul de viaţă şi cadrul situaţional.

3.3. Distribuţia.

Modul în care produsul este distribuit poate influenţa tipul de strategie fi canalele mediatice ce vor fi alese în cadrul acesteia.

3.3.1. Piaţa vizată.

În funcţie de natura produsului şi de piaţa vizată, distribuţia va căpăta forme diferite, care vor fi definite de către serviciul de marketing. In conformitate cu aceste forme, diferite strategii de relaţii publice vor putea fi puse în valoare.

În momentul în care o firmă ce se ocupă de organizarea de excursii va dori să dezvolte ponderea clienţilor în vârstă sau atunci când producătorul unor obiecte de uz esenţial bărbătesc doreşte să intre pe piaţa feminină (cum a fost, odinioară, cazul pantalonilor), respectivii trebuie să îşi adapteze sistemul de distribuţie la noua clientelă. Astfel, atunci când un lanţ de magazine alimentare pătrunde pe o piaţă nouă, într-o altă ţară, acesta va alege o piaţă bine definită, de obicei marile centre urbane şi, în cadrul acestora, locaţii strategice pentru publicurile-ţintă pe care le vizează.

Zona de distribuţie este deci importantă şi trebuie cunoscută. Există produse care se vând mai bine în anumite regiuni. Repartiţia voturilor în momentul unui scrutin demonstrează că unele partide au succes în anumite circumscripţii şi, în acelaşi timp, eşuează în altele. La fel, practicile de cult religios sunt mai atent urmate în mediul rural decât în cel urban, ele diferind în intensitate chiar şi de la un cartier la altul.

Efortul presupus de vânzarea produsului va ţine seama de piaţă. Pe o piaţă pe care producătorul este puternic, acesta va investi puţin, deoarece ocupă deja, confortabil, segmentul respectiv, în schimb, el va căuta să sporească cifra vânzărilor pe pieţele în care acestea trenează, scopul final fiind creşterea profitului pe respectiva zonă.

De piaţa aleasă ca ţintă va depinde orientarea strategiilor, fie doar şi pentru faptul că planul de campanie de relaţii publice se va limita la persoanele şi regiunile vizate.

3.3.2. Perioada de utilizare.

Dacă pasta de dinţi se vinde tot anul, alte produse sunt direct legate de fenomene sezoniere. Siropul de tuse şi bomboanele contra răguşelii se vând mai degrabă iarna decât vara, în timp ce, pentru cremele de protecţie solară, situaţia stă exact invers.

Anumite produse sunt chiar foarte limitate ca timp de vânzare, cum este cazul bomboanelor de ciocolată de Paşti sau cel al globuleţelor pentru pomul de Crăciun. Cu toate acestea, în marile oraşe turistice există magazine care vând tot anul obiecte destinate sărbătorilor de iarnă, ceea ce înseamnă că sezonul de vânzare a acestora poate fi prelungit. La fel se întâmplă şi în cazul vacanţelor de iarnă destinate bronzării la munte, care prelungesc sezonul de vânzare a costumelor de baie.

Se pune întrebarea dacă, pentru anumite produse ce au perioade slabe ca cifră a vânzărilor şi, respectiv, perioade foarte bune, se poate face ceva pentru a determina o utilizare continuă a lor.

Pe de altă parte, există produse pentru care strategia aplicată a fost aceea de a reduce disponibilitatea lor, dând impresia de raritate şi deci stimulând cererea. Un exemplu ar fi frenezia cu care amatorii de cadouri din Quebec au cumpărat păpuşile Bout-de-Chou, lansate pe piaţă în preajma Crăciunului anului 1980.

Participarea la slujba religioasă de la miezul nopţii de Crăciun este cu mult mai mare decât în cazul slujbelor ţinute în duminicile de vară; oamenii sunt mai înclinaţi să se arate generoşi în faţa victimelor unei catastrofe anume, cum ar fi un incendiu, un cutremur sau o inundaţie, decât faţă de un fenomen la fel de dramatic precum sărăcia endemică din diferite părţi ale globului.

3.3.3. Modul de distribuţie.

Anumite produse se vând prin distribuţie directă, cum ar fi vasele Zepter; altele sunt comercializate prin reţele de distribuţie exclusivă, cum ar fi hamburgerul Big Mac al companiei McDonald’s, în timp ce produse de diferite tipuri se regăsesc peste tot, indiferent de piaţă, cum este cazul batoanelor de ciocolată.

Anumite produse sunt distribuite prin intermediari, cum ar fi cazul acţiunilor, pentru care recurgem la brokeri. Altele sunt vândute direct consumatorilor, cum este cazul produselor comercializate exclusiv cu ajutorul programelor de tele-shopping. Dar, pentru majoritatea produselor, locul de vânzare este magazinul.

Teoriile marketingului precizează existenţa a trei tipuri de distribuţie:

— Distribuţia masivă: vizează publicul de masă, nediferenţiat, cum este cazul vânzării biletelor de loterie; în acest caz, vor fi folosite, în mod obligatoriu, mijloacele de comunicare de masă, cum ar fi televiziunea;

— Distribuţia selectivă: încearcă să atingă o clientelă aleasă, precum persoanele pasionate de parfumuri; cum acest public este destul de redus, vor trebui alese mijloace de comunicare specifice pentru el, cum ar fi revistele de modă;

— Distribuţia exclusivă: se adresează unei clientele foarte bine delimitate, cum ar fi pasionaţii de maşini de lux, precum Jaguar, produse în Marea Britanie; în acest caz, este mult mai uşor să se recurgă la comunicarea directă cu fiecare cumpărător potenţial, soluţie care se va dovedi mai eficientă decât comunicarea în masă.

Să reţinem că, pe plan social, distribuţia bunăstării este inegală, că unele maladii se dezvoltă în anumite zone ale globului şi că unele vedete sunt populare doar în anumite ţări şi regiuni.

3.3.4. Disponibilitatea produsului.

Să ne amintim cât de neplăcut este momentul în care, deplasându-ne la un magazin pentru a cumpăra un produs al cărui preţ a fost anunţat drept foarte mic, am descoperit că stocul s-a epuizat! Iar sentimentul de decepţie nu a fost anulat nici măcar de reducerea substanţială anunţată pentru săptămâna următoare, deoarece am vrut să profităm de produs în momentul respectiv şi nu mai târziu.

Să luăm un alt scenariu: vreţi să cumpăraţi maşina la care visaţi de mult. Doriţi să fie albastră, fără aer condiţionat, decapotabilă. Vă gândiţi la ea de doi ani, iar în ziua „Z”, ajuns la magazin, descoperiţi că singura maşină disponibilă este roşie, cu aer condiţionat şi nedecapotabilă. Cu siguranţă, vânzătorul vă va oferi, gratuit sau cu o reducere importantă, una sau mai multe opţiuni de care nu aveţi nevoie, însă ele nu vor compensa faptul că nu obţineţi ce v-aţi dorit.

Disponibilitatea produsului poate fi reală sau psihologică. Biletele la anumite spectacole de teatru, cum ar fi piesele lui Shakespeare, se vând uneori greu, deoarece marea parte a potenţialilor spectatori renunţă să le caute, convinşi fiind că nu vor mai găsi locuri!

Reţeaua de distribuţie influenţează, în concluzie, accesibilitatea produsului şi, prin aceasta, determină zonele geografice în care trebuie desfăşurate activităţi de relaţii publice.

Pentru Desaulniers (1991), caracteristicile accesibilităţii „integrează tot ceea ce facilitează sau afectează accesul la ofertă: distribuţia, firmele de relaţii publice, distanţele, programele orare, modul de semnalizare, hârţogăraia, limba”.

În termeni geografici, o firmă care are nevoie de publicitate, dar care nu are decât un singur magazin, nu va apela la televiziune, aceasta acoperind o arie prea mare de public, însă un produs care se vinde la scara unei ţări întregi va fi, cu siguranţă, avantajat de folosirea televiziunii sau a revistelor de mare tiraj.

Pe de altă parte, personalitatea unui punct de vânzare influenţează alegerea tipului de mijloc de comunicare. Un produs vândut în anumite medii de elită nu va avea parte de aceeaşi strategie de relaţii publice precum un produs destinat unui public obişnuit.

În concluzie, trebuie să cunoaştem modurile de distribuire a produsului pentru care lucrăm, încercând să detectăm atuurile şi slăbiciunile acestuia – pentru a fi capabili să le exploatăm pe primele sau să le atenuăm pe ultimele, în cadrul strategiei propuse.

3.3.5. Concluzia.

În acest punct, formularea unei concluzii asupra produsului s-ar putea dovedi utilă, după cum am sugerat şi în cazul organizaţiei. Ce concluzii am putea deduce din calităţile pozitive sau negative ale produsului, din punctele sale tari şi slabe, pe baza preţului său real şi psihologic şi a disponibilităţii sale? Trebuie să răspundem la o asemenea întrebare indiferent dacă produsul este un obiect, un serviciu, o cauză, o idee sau o obligaţie.

Să ne amintim că formularea unei concluzii asupra produsului nu are drept scop ameliorarea calităţii acestuia, ci o mai bună cunoaştere a lui, care îi va permite specialistului în relaţii publice să identifice mai bine căile de a-l oferi sau vinde, în domeniul relaţiilor publice, precum şi în comunicarea politică şi socială, specialistul în relaţii publice este cel însărcinat să definească parametrii procesului de distribuţie. Lui îi va reveni responsabilitatea de a decide unde şi cum vor fi făcute cunoscute şi vor deveni accesibile anumite elemente ale produsului. Un ministru nu este disponibil pentru oricine. Dar, dacă doreşte, se poate face disponibil.

4. Publicurile organizaţiei.

Organizaţiile interacţionează cu diferite publicuri. Este vorba de furnizorii de materii prime, de cei care se ocupă de transportul ei, de propriii angajaţi care prelucrează această materie, de acţionarii şi investitorii ce susţin activitatea organizaţiei, de cumpărătorii potenţiali ai produselor, de competitori, adversari şi, în sfârşit, de legiuitori. Fiecare dintre categoriile de public prezentate mai sus poate influenţa în mod decisiv activitatea unei organizaţii. Prin urmare, este nevoie ca, atunci când construim un plan de relaţii publice, să cunoaştem şi să identificăm cât mai bine publicurile care intră în relaţie cu respectiva organizaţie şi cu care ea va trebui să conlucreze. Din această analiză vor rezulta căile de urmat pentru a ajunge cu succes la publicurile vizate.

Nu toate organizaţiile au aceleaşi publicuri, nici acelaşi tip de public. Dar, indiferent dacă produsul este un obiect, un serviciu, o cauză sau o obligaţie, regăsim de fiecare dată diferite publicuri care orientează în felul lor propriu menirea unei organizaţii.

Având în vedere că relaţiile publice urmăresc obţinerea şi menţinerea înţelegerii, simpatiei şi implicării publicurilor organizaţiei, rezultă că definirea şi conştientizarea acestora prezintă o importanţă deosebită. Dacă vom considera drept evident faptul că succesul unei campanii de relaţii publice se măsoară în sprijinul adus de publicurile vizate, atunci va trebui să cercetăm interesele comune ambelor părţi – organizaţiei şi publicurilor respective.

Raţiunea existenţei oricărei organizaţii este aceea de a supravieţui; din acest punct de vedere, ea trebuie să tindă spre obţinerea, din partea publicului, a unei atitudini pozitive, individuală sau colectivă.

În această etapă, nu vorbim de clientela în sine şi nici de ţinta vizată de strategia de relaţii publice; vom încerca, deocamdată, doar să punem în discuţie diferitele publicuri ale organizaţiei, analizând în ce măsură acestea ar putea facilita sau îngreuna atingerea mandatului încredinţat.

În cadrul unui plan de relaţii publice, vom întâlni noţiunea de public la trei niveluri, în etapa analizei situaţiei, vom regăsi publicurile organizaţiei, publicul actual nefiind decât unul dintre acestea, în etapa definirii obiectivelor, vom avea de-a face cu publicul-ţintă al organizaţiei, la care dorim să ajungem şi care poate fi, însă nu obligatoriu, publicul actual, în sfârşit, în etapa realizării mesajelor, vom regăsi publicul mesajelor în cauză. Pentru a ilustra aceste trei etape, să luăm exemplul unei maşini-sport. Publicul unui astfel de produs este mare -mai întâi tinerii, bărbaţi sau femei, la care se vor adăuga însă şi persoane mai în vârstă. Ţinta este însă cât se poate de precisă: putem viza bărbaţii între 25 şi 40 de ani, cu un venit anual mai mare de 40.000 de dolari americani, în această situaţie, mesajul poate utiliza imaginea unei femei, pentru a atrage atenţia sau pentru a scoate în evidenţă conotaţia seducătoare a maşinii, în fiecare dintre cele trei etape descrise mai sus avem de-a face cu trei modalităţi diferite de a defini publicul. Publicurile organizaţiei nu sunt deci reprezentate doar de clienţii serviciului oferit, consumatorii produsului sau aderenţii ideii promovate. Publicurile sunt date de toţi cei care gravitează în jurul organizaţiei, pe orbite mai îndepărtate sau mai apropiate. Aceştia formează un grup situat în interiorul zonei de acţiune a organizaţiei.

În etapa analizei situaţiei, vom explora amploarea acestor publi-curi, vom căuta să le definim cât mai clar şi vom alcătui un nomenclator. Nu vom indica însă, pentru moment, care dintre ele urmează să fie implicate în etapele următoare ale planului de relaţii publice. Astfel, vom distinge trei sau patru publicuri principale ale organizaţiei, alte trei sau patru publicuri secundare, precum şi câteva publicuri opozante sau concurente.

Pentru început, nu este nevoie să cunoaştem absolut totul despre aceste publicuri. Pe măsură ce vom avansa în realizarea planului de campanie de relaţii publice, vom completa datele ce lipsesc cu privire la fiecare dintre publicurile în cauză.

Potrivit lui Leduc (1987, p. 248), toţi indivizii care sunt în măsură să influenţeze activitatea unei organizaţii formează publicuri ale respectivei organizaţii. Publicurile se divid astfel în şapte categorii:

— Marele public;

— Publicurile adiacente;

— Furnizorii;

— Clienţii;

— Utilizatorii produsului;

— Personalul;

— Liderii de opinie.

Cu ocazia completării primei etape, vom trece în revistă diferitele tipuri de publicuri utile campaniei noastre, în continuare, vom folosi următoarea tipologie:

4.1. Furnizorii.

Sunt publicuri de a căror existenţă depinde însăşi existenţa organizaţiei. Este vorba despre furnizorii de materii prime, investitori şi acţionari. Ei se află în avangarda organizaţiei. Tipul de relaţii ce se dezvoltă între o organizaţie şi acest public este deosebit de important. Există bănci care acordă cu uşurinţă împrumuturi unora dintre clienţii lor, în timp ce îi refuză pe alţii, în ciuda existenţei unor garanţii solide.

Unii furnizori îşi rezervă produsele sau serviciile pentru anumite organizaţii, cu care colaborează în sistem de franciză, acestea din urmă cumpărând dreptul de exclusivitate asupra respectivelor produse sau servicii.

În momente de penurie de materii prime, de exemplu, puterea de cumpărare şi relaţiile personale existente între un furnizor şi o organizaţie vor fi factorii care vor decide ritmul de aprovizionare.

În domeniile social, politic sau cultural, furnizorii de servicii şi furnizorii de idei joacă roluri similare cu cele descrise mai sus. Impresarul unei vedete poate privilegia un teatru sau altul, un oraş sau altul. Guvernul poate prefera să acorde o subvenţie unei asociaţii sau o sumă importantă unui anumit grup din societatea civilă şi nu altuia.

Aceste preferinţe explică nevoia de a-l cunoaşte cât mai bine pe furnizori şi de a determina dacă ei au un rol de jucat în îndeplinirea mandatului. Cu siguranţă, deseori, furnizorii nu sunt chiar atât de importanţi în contextul mandatului primit, însă este esenţial să ne punem această problemă încă de la începutul demersului.

4.2. Publicurile interne.

Publicurile interne sunt formate din toţi angajaţii unei organizaţii, care sunt implicaţi în realizarea obiectivelor acesteia, în orice organizaţie, există parteneri esenţiali pentru reuşita mandatului. Pentru o organizaţie mică, formată din doar câţiva indivizi, descrierea publicului intern este simplă, într-o organizaţie mare însă, trebuie luate în calcul diferitele eşaloane ierarhice, grupările profesionale, sectorul personalului auxiliar şi lucrătorii propriu-zişi.

Atunci când organizaţia posedă birouri regionale sau filiale în străinătate, angajaţii cuprinşi în sediul social al acesteia ocupă, în general, un loc privilegiat în structura internă. Pe de altă parte, vom face diferenţa între angajaţii permanenţi (full-time) ai organizaţiei şi cei part-time, între lucrătorii sedentari (funcţionari) şi cei care se deplasează în interes profesional.

În anumite cazuri, nu este deloc uşor să distingem publicurile interne. Putem considera elevii unei şcoli public intern, la fel ca profesorii? Trebuie să vedem în ei „produsul” muncii publicurilor interne, ori un client, un utilizator al serviciului sau chiar un partener al şcolii?

În urma fuzionării a două organizaţii, vom avea de-a face cu privilegiaţi – parte a organizaţiei dominante – şi dezavantajaţi, reprezentaţi de angajaţii celeilalte organizaţii, constrânşi să îşi găsească un loc în cadrul noii instituţii.

Publicul intern este strâns legat de viaţa şi imaginea organizaţiei. Deseori, imaginea unei organizaţii este formată de angajaţii acesteia. Mediul profesional intern poate avea diverse efecte asupra productivităţii, asupra motivaţiei personalului, asupra perspectivelor de atingere a mandatului. Iar aceste elemente se răsfrâng asupra imaginii externe a instituţiei.

De exemplu, dacă patronul unui restaurant doreşte ca localul său să dobândească o reputaţie excelentă, el poate angaja un bucătar-şef recunoscut, poate decide folosirea unei vesele deosebite, a unor tacâmuri aurite sau a unor decoraţiuni florale atractive. Dar, dacă paharele sunt nespălate, tacâmurile nu strălucesc de curăţenie, serviciul este lent, iar personalul e nepoliticos, întreaga imagine construită cu efort va cădea de la sine. Impresia finală a clienţilor se va construi nu în funcţie de cât de bine gătite au fost felurile de mâncare, ci de atitudinea afişată de personal faţă de clientelă.

Din acest motiv, vom reafirma nevoia de a ne preocupa şi de publicul intern, nu doar de cel pe care dorim să îl atragem către organizaţie. Numeroase studii au demonstrat că imaginea externă negativă a unei organizaţii, într-un mediu dat, îşi are originea, înainte de toate, în comportamentul angajaţilor săi. Pentru a reuşi să ducem la bun sfârşit o campanie de relaţii publice, avem o nevoie absolută de coordonare, obiective comune şi susţinerea reciprocă dintre mediul intern şi cel extern – şi asta deoarece angajaţii unei organizaţii sunt cei care completează sau ruinează imaginea pe care vom încerca să o construim.

Eficienţa unui grup social se bazează pe bunăvoinţa membrilor şi pe coeziunea grupului respectiv. Dinamica internă pozitivă este esenţială pentru buna funcţionare a grupului şi pentru dezvoltarea acestuia.

În anumite circumstanţe, se întâmplă ca la originea unei probleme considerată, iniţial, externă organizaţiei să se afle luptele pentru putere din interiorul acesteia. Astfel, putem descoperi existenţa unei concurenţe interne, între doi responsabili care, în loc să se susţină, se sabotează reciproc.

Chiar şi pe planul relaţiilor publice, organizaţiile care posedă un departament de marketing, un departament însărcinat cu lansarea noilor produse şi un altul de relaţii publice se vor confrunta, deseori, cu rivalităţi neproductive care apar între aceste sectoare interne.

Vom spune, din nou, că nu este neapărat necesar să accentuăm importanţa acestui public în cadrul planului de relaţii publice, însă, în funcţie de mandatul primit, este bine să avem cunoştinţă de aportul acestuia. Şi asta deoarece, adesea, este vorba de un public-actor care participă direct la viaţa organizaţiei şi nu de unul de tip client.

4.3. Publicurile intermediare.

Acestea nu sunt compuse nici din consumatori, nici din clienţi, ci ele formează o punte de legătură între producător şi consumatori. Este vorba de transportatorii care se ocupă de produs, de toţi profesioniştii exteriori organizaţiei – contabili, avocaţi, ingineri, psihologi – care nu fac parte nici din personal, nici din clientela organizaţiei, dar care o ajută pe aceasta să îşi îndeplinească obiectivele.

Diversele eşaloane ale puterii de stat pot fi considerate, în anumite ocazii, ca fiind publicuri intermediare, deoarece ele pot facilita derularea activităţii organizaţiei sau, dimpotrivă, o pot bloca.

Acest tip de public va face destul de rar, în general, obiectul unor preocupări atente, deoarece el are un rol destul de mic în dezvoltarea unei organizaţii, însă, în anumite circumstanţe, aceste publicuri pot avea un rol decisiv în viaţa unei organizaţii. Un transportator care decide, de pe o zi pe alta, să abandoneze contractul cu firma X pentru că o alta, concurentă, i-a oferit exclusivitatea pentru transportul produselor sale va perturba brutal sistemul de distribuţie al companiei date.

O firmă de relaţii publice sau de publicitate poate hotărî să abandoneze un client dacă ea a obţinut un contract cu o companie multinaţională şi se află în situaţia unui conflict de interese.

4.4. Publicurile externe.

Aceste publicuri sunt cele mai importante, de ele depinzând existenţa, supravieţuirea şi dezvoltarea unei organizaţii. Publicurile externe sunt numeroase. Pe de o parte avem clienţii, pe de alta – actorii, respectiv aliaţii, neutrii şi adversarii.

4.4.1. Clienţii.

Clienţii pot fi reali sau potenţiali. Astfel, putem vorbi despre cei care cumpără produsul sau care aderă la o cauză. Putem vorbi, de asemenea, despre cei care ar putea cumpăra produsul sau ar putea adera la cauza respectivă.

În general, clienţii formează piaţa de referinţă. Ei pot fi locuitorii unui teritoriu, care ar putea utiliza un serviciu, vota un candidat sau susţine o cauză.

Pe de altă parte, cumpărătorul nu este întotdeauna şi utilizatorul obiectului respectiv. Se spune că, pentru alegerea a 40% din alimentele din frigiderul unei familii, responsabili sunt copiii acesteia. Iar ei nu sunt, totuşi, cei care cumpără.

Simpatizanţii unei grupări ce susţine o cauză anume pot plăti regulat cotizaţia, fără să asiste vreodată la reuniunile organizaţiei. Dacă participă, atunci ar putea să nu ia deloc cuvântul, iar dacă vorbesc, se poate să nu treacă niciodată la acţiune. Nu putem, pur şi simplu, să catalogăm un individ într-o anume categorie şi să facem, astfel, presupuneri privind comportamentul acestuia.

Conceptul de client este deci unul subtil. Cu cât îl vom stăpâni mai bine, cu atât ne va fi mai uşor, în etapele următoare, să construim corect planul de relaţii publice.

Astfel, pe plan turistic – de exemplu – putem vorbi despre o clientelă locală, o clientelă fidelă, o clientelă comercială sau despre una internaţională.

Pentru un produs dat, ne putem gândi la aceia care cunosc produsul, dar care nu îl cumpără sau nu îl simpatizează; sau la cei care nu cunosc produsul, dar care l-ar putea plăcea şi, prin urmare, l-ar cumpăra.

4.4.2. Actorii sociali.

Actorii sunt toţi cei care gravitează în jurul unei organizaţii, care o influenţează, fără a-l deveni, în mod obligatoriu, clienţi.

> Partenerii.

Fiecare organizaţie are parteneri privilegiaţi. Este vorba, în primul rând, de asociaţiile ce reunesc organizaţii de acelaşi fel. Uniunea Producătorilor Agricoli, Asociaţia Industriaşilor, Federaţia Comisiilor Şcolare vor fi, în general, solidare cu membrii lor în diverse ocazii.

Magazinele unui centru comercial sunt partenere în cadrul efortului comun de a atrage publicul. Asociaţiile formate din părinţii elevilor, şcolile şi profesorii sunt parteneri în procesul de educaţie a copiilor.

Dacă este vorba de apărarea unei cauze sociale, sindicatele şi organizaţiile cetăţeneşti devin parteneri naturali.

În momentul în care construim o strategie de relaţii publice, nu trebuie să ne grăbim cu presupunerile în ceea ce priveşte atitudinea partenerilor noştri şi să considerăm că aceştia ne vor susţine necondiţionat – deoarece, să nu uităm, ei ne sunt concurenţi. Membrii consiliului de administraţie al unei companii acţionează ca parteneri pentru a permite dezvoltarea organizaţiei respective, însă fiecare concurează cu ceilalţi pentru postul de director general. Acest lucru înseamnă că va trebui să ne asigurăm de faptul că partenerii împărtăşesc şi susţin principiile comune.

În afara partenerilor direcţi, industria turismului, de exemplu, este strâns legată de restul economiei, ea fiind, în unele regiuni, prima industrie ca importanţă. Ea este însă parteneră şi cu lumea politică, deoarece guvernul subvenţionează şi sprijină turismul.

Atunci când vorbim, de exemplu, de parteneri socioeconomici sau culturali, trebuie să îi identificăm cu precizie şi, dacă este posibil, în ordinea importanţei, deoarece putem găsi zeci de parteneri ai organizaţiei sau chiar sute, dar nu toţi la fel de importanţi.

Aceşti parteneri pot ajuta la atingerea obiectivelor. Astfel, un organism care apără mediul înconjurător poate încerca să se asocieze cu o companie precum McDonald’s, care încearcă ea însăşi să îşi atribuie imaginea unei instituţii preocupate de protecţia naturii.

Se înţelege că, în această etapă, nu vorbim încă de obiectivele pe care dorim să le atingem, ci doar de publicurile organizaţiei. Mai târziu, vom decide care dintre ele va trebui privilegiat în cadrul campaniei.

> Adversarii.

Adversarii fac parte din publicurile externe. Orice organizaţie, prin chiar simpla ei existentă, îşi atrage duşmani. Am vorbit despre ei, mai înainte, în capitolul destinat noţiunilor de bază din cadrul relaţiilor publice. Aceşti adversari vă supraveghează şi nu vă doresc deloc binele. Trebuie deci să îi identificaţi, să ajungeţi să îi cunoaşteţi şi să încercaţi să le prevedeţi intenţiile.

Printre adversari se numără contestatarii, inamicii, nemulţumiţii, clienţii mofturoşi, extremiştii, organizaţiile de presă, în anumite circumstanţe, adversarii sunt greu de controlat. De exemplu, pentru patronul unui restaurant, temperatura constituie un adversar redutabil.

> Concurenţii.

Concurenţii pot fi de mai multe feluri. Astfel, o persoană care vrea să plece în vacantă dispune de mai multe opţiuni: să meargă la tară sau într-un oraş pitoresc, mai aproape sau mai departe de casă. Va avea de ales, de asemenea, între a petrece o vacanţă culturală sau una sportivă. Dacă va alege cultura, personajul nostru ar putea opta în favoarea participării la un festival sau la un vernisaj ori ar putea să meargă la cinema, să viziteze muzee sau să asculte concerte de muzică rock etc. O dată alegerea făcută, intervine o altă posibilitate de opţiune – ce film anume va vedea, ce muzeu anume va vizita sau la spectacolul cărei vedete rock va merge. Pe de altă parte, concurenţa nu este întotdeauna directă, ba chiar indirectă şi, uneori, surprinzătoare. Astfel, orice ştire importantă care îi preocupă pe oameni devine un concurent serios pentru alte activităţi: moartea prinţesei Diana a bulversat activitatea profesională a tuturor celor care au dorit să participe la funeralii sau să le urmărească pe ecranele televizoarelor.

> Legiuitorii.

Diferitele eşaloane ale puterii guvernamentale pot facilita activitatea organizaţiei; ele pot fi însă, în egală măsură şi adversare organizaţiei, prin legile, reglementările şi normele pe care le impun. Aceleaşi segmente ale autorităţii de stat se pot situa pe poziţia de parteneri, când susţin o cauză anume, dar şi pe cea de clienţi, atunci când achiziţionează produse sau servicii. Ele vor rămâne însă rareori neutre faţă de organizaţii.

4.5. Ce trebuie să ştim despre publicuri.

Reperarea principalelor publicuri ale organizaţiei nu reprezintă decât prima fază a activităţii noastre, în continuare, trebuie să ajungem să le cunoaştem, deoarece fiecare dintre aceste publicuri are atitudini şi comportamente specifice. Exemplul următor ilustrează complexitatea problemei: diversele campanii în favoarea diminuării consumului de tutun au demonstrat că diferitele publicuri reacţionează într-un mod neaşteptat la avertismentele respective. Astfel, convinşi fiind că îi vor speria pe fumători spunându-le că li se vor înnegri plămânii de la tutun, că vor muri mai repede decât ceilalţi sau că nou-născuţii fumătoarelor sunt mai puţin dezvoltaţi, autorii campaniilor şi-au dat seama că aceste anunţuri confirmau opţiunea nefumătorilor de a se abţine de la acest viciu, fără a-l afecta însă pe fumători. Mai mult, aceştia din urmă aveau mereu argumente care păreau liniştitoare, cum ar fi acela că „tatăl meu a fumat toată viaţa şi a murit la 80 de ani” sau „tot o să murim la un moment dat, aşa că mai bine să profităm de viată”. Realizatorii campaniilor anti-fumat au sfârşit prin a înţelege că publicul de care au nevoie este cel reprezentat de nefumători, cărora trebuie să le sugereze să militeze pentru a trăi într-un mediu nepoluant. O dată în plus, atenta cunoaştere a publicului a facilitat stabilirea strategiilor.

4.5.1. Profilul publicărilor.

Ce trebuie să ştim deci cu privire la fiecare dintre aceste publicuri? La modul ideal, ar trebui să ştim cine sunt, ce anume cunosc şi ce cred (despre produs şi/sau organizaţie) şi ce anume fac. În realitate, este mult prea dificil să aflăm toate aceste informaţii, pentru fiecare dintre publicuri. Dar, în privinţa acelora care sunt direct legate de mandatul încredinţat, avem nevoie de mai multe date, pentru a fi în măsură să ştim să ne adresăm lor şi ce anume să le spunem. Să revedem, în continuare, cele patru elemente care ne vor permite să cunoaştem mai bine aceste publicuri.

> Cine sunt cei care formează publicul.

În primul rând, ne va fi foarte util să cunoaştem profilul publicului, respectiv repartiţia populaţiei după vârstă, sex, educaţie, venit şi reşedinţă (oraş, periferie, cartier).

Pentru a obţine aceste date, este nevoie de cercetări specifice – sau ne putem folosi imaginaţia. Birourile de statistică naţionale şi locale, analizele realizate de marile asociaţii de producători şi lectura atentă a presei, care citează numeroase date culese de diverse grupuri, ne permit accesul la o mulţime de informaţii legate de profilul publicului, scutindu-ne de a mai face cercetări complexe şi costisitoare.

Atunci când lucrăm în interiorul organizaţiei, trebuie să analizăm resursele umane, în anumite situaţii, este esenţial să cunoaştem repartizarea angajaţilor pe sexe, pe etnii, precum şi în funcţie de existenţa sau inexistenţa unui handicap.

> Ce cunoaşte publicul respectiv.

Fiecare dintre publicurile unei organizaţii împărtăşeşte cunoştinţe diferite despre organizaţie, preocupările şi, respectiv, produsul/produsele acesteia.

Putem fi afectaţi de o situaţie fără a avea cunoştinţă de faptul că aceasta ne-ar putea privi direct. Astfel, în ce măsură construirea unui nou centru comercial la periferia unui oraş îi poate deranja pe pensionarii care locuiesc într-un azil din centrul localităţii? În anumite circumstanţe, efectul va fi nul. Dar, în alte împrejurări, apariţia noului centru comercial i-ar putea sili pe numeroşi negustori de mică anvergură să îşi închidă prăvăliile, lucru care se întâmplă deseori în astfel de situaţii. Prin urmare, acest fenomen i-ar priva pe vârstnici de locurile în care obişnuiesc să-şi facă piaţa.

Există, pe de altă parte, publicuri avertizate, care urmăresc cu atenţie şi preocupare tot ceea ce le-ar putea deranja, în zona lor de interes.

Întrebarea este: unde se situează, din acest punct de vedere, publicul pe care îl priveşte mandatul ce v-a fost încredinţat?

> Ce crede publicul despre organizaţie.

Faptul că ştiţi că publicul analizat este la curent cu preocupările organizaţiei nu înseamnă că ştiţi şi ceea ce crede el despre acest subiect. Este oare atras de ele, este indiferent sau se simte respins de organizaţie? Are intenţia să încerce produsul sau serviciul oferit? Are o atitudine pozitivă, neutră sau negativă în raport cu organizaţia? Este atras de produsele concurenţei? Este mulţumit de relaţia sa cu organizaţia? Care este rata de popularitate a produsului în rândul acestui public?

În general, este important să ştim şi ce anume crede un public dat în legătură cu lumea înconjurătoare. Este sensibil sau indiferent faţă de protecţia mediului? Care sunt valorile sale religioase? Care este percepţia sa cu privire la rolul femeilor în publicitate? Trebuie să ştim să pătrundem adânc în sufletul publicului nostru. De ce îi place faptul divers? Care sunt spaimele sale, care sunt idolii sau demonii săi?

Ce crede publicul despre organizaţia pentru care lucraţi? Ce v-ar plăcea să creadă despre ea? Ce gândiţi dumaeavoastră (organizaţia) despre publicul dat? V-ar fi oare de folos ca unele dintre publicurile dumneavoastră să perceapă organizaţia într-o manieră diferită de cea prezentă? Cum şi de ce se construieşte opinia publicului cu privire la organizaţie? Care este atitudinea lui faţă de noile măsuri adoptate de organizaţie? Care sunt elementele raţionale şi emoţionale care îi influen-| ţează decizia de cumpărare? După cumpărarea produsului, indivizii regretă – şi în ce măsură – achiziţia făcută? Au oare ei nevoie de ajutor după momentul achiziţiei? Care sunt cele mai des invocate motive care justifică atitudinea publicului? Ce crede opinia publică? Ce atitudini adoptă publicul faţă de produsul organizaţiei dumneavoastră şi, respectiv, faţă de cel al concurenţei? În cadrul procesului de achiziţie, ce motivaţii îl încurajează sau îl inhibă?

Toate aceste elemente permit deja orientarea în alegerea tipului de mesaj care va fi stabilit ulterior.

> Ce face publicul respectiv.

Dacă publicul studiat cunoaşte şi apreciază organizaţia pentru care lucrăm, se ridică totuşi întrebarea dacă el foloseşte produsul sau serviciul oferit de aceasta. Dacă aderă la ţelurile organizaţiei.

Este vorba, în acest punct, de cunoaşterea obişnuinţelor de consum şi a comportamentului publicului. Vom ţine seama de faptul că, în ceea ce priveşte comportamentul publicului, acesta poate fi raţional, reflexiv, dar şi capricios, iraţional şi impulsiv. Indivizii caută să-şi satisfacă pulsiunile biologice, dar şi pe cele psihice. Ei cumpără atât de nevoie, cât şi ca să-şi facă plăcere. Indivizii se lasă seduşi astfel de valoarea simbolică a produsului pe care îl cumpără. Putem descrie comportamentul consumatorului faţă de produs stabilind următoarea clasificare: utilizatorul masiv, important, utilizatorul mediu şi utilizatorul slab. Vom putea astfel compara consumul său în relaţie cu produsul organizaţiei noastre şi cu cel al concurenţei.

Care sunt procesele de însuşire, de adoptare a unui produs, a unei credinţe sau a unui serviciu? Se ştie că, atunci când un nou produs este lansat, o anumită categorie de oameni, pe care îi vom numi „inovatori”, se vor grăbi să îl cumpere, însă cum putem să îi identificăm pe aceşti consumatori? Care sunt utilizatorii precoce ai produsului dumneavoastră? În continuarea acestor inovatori apar primii „convertiţi”, pentru ca mai apoi să se construiască o majoritate care îi va antrena şi pe „conservatori”.

Aceste informaţii se obţin prin studii asupra comportamentului de cumpărare şi asupra cotelor de audienţă sau în urma experienţelor precedente. Dacă intenţionaţi, de exemplu, să demaraţi o campanie de strângere de fonduri, va trebui să ştiţi dacă publicul-ţintă are obişnuinţa de a face donaţii sau dacă are în această privinţă un comportament special faţă de organizaţia dumneavoastră.

Cunoaşteţi comportamentul de consum de presă al publicului vizat? Ziarul în care vrem să introducem mesajele publicitare este oare publicaţia preferată a publicului nostru? Postul de radio pe care îl considerăm cel mai bun este oare urmărit de publicul în cauză?

Trebuie să ţinem seama de faptul că publicul se expune în mod selectiv la anumite mesaje, respectiv citeşte mai degrabă un ziar decât altul, urmăreşte doar anumite emisiuni de televiziune şi, din acest motiv, receptează unele mesaje şi le respinge pe altele. Dincolo de expunerea selectivă, fiecare individ are o percepţie selectivă. Atunci când priveşte un program de televiziune, el va reţine anumite mesaje şi le va respinge pe celelalte. Doi indivizi care vor răsfoi câte un exemplar din acelaşi ziar nu vor citi, în mod obligatoriu, aceleaşi articole. Fiecare va opera o selecţie a textelor care îl interesează. La fel, la câteva zile după ce va fi citit un ziar sau va fi urmărit un buletin de ştiri la televiziune, fiecare individ va fi păstrat în minte doar o parte din informaţia care i-a atras atenţia – fenomen care poartă numele de memorie selectivă.

Din momentul în care vom preciza toate aceste elemente, celelalte activităţi vor fi mai mult sau mai puţin adaptate pentru rezolvarea problemei şi atingerii obiectivului fixat.

Analiza diferitelor publicuri ale organizaţiei ne va face să conştientizăm faptul că aceasta din urmă interacţionează cu diverse entităţi. Există, astfel:

— Actorii care produc, adică publicul intern;

— Actorii care consumă, respectiv clienţii;

— Actorii care intermediază, adică partenerii;

— Actorii care influenţează, respectiv legislatorii.

4.5.2. Modelul de comportament al publicului vizat.

Comportamentul oamenilor se clasifică, în general, după anumite criterii. Redăm, mai jos, câteva clasificări: > De la publicul inactiv la publicul activ.

Traseul parcurs de un public, confruntat cu o idee sau cu un fapt de natură să îl afecteze, comportă patru secvenţe:

— Publicul este indiferent atunci când nu se simte vizat de problema respectivă. Prin urmare, publicul în cauză poate elimina problema din cadrul preocupărilor sale. De exemplu, pe locuitorii de la oraş mirosul de fum prezent la ţară nu îi deranjează câtuşi de puţin.

— Publicul este latent atunci când membrii săi au în comun o problemă, însă nu recunosc existenţa ei şi nici faptul că aceasta poate avea, pe termen scurt sau mediu, diverse consecinţe asupra vieţii lor. Este vorba, aici, de un public „inconştient”. Avem deci de-a face cu un public interesat, dar el nu ştie încă acest lucru. Astfel, toţi cei care au suferit transfuzii de sânge la începutul anilor ‘80 ignorau pericolul reprezentat de SIDA. Acest public, cum ar fi bolnavii de hemofilie, era un public interesat, dar nu şi preocupat de problemă.

— Publicul devine avertizat atunci când persoanele din care este compus recunosc existenţa unei probleme. Persoanele sunt conştiente de problemă, de provocarea sau schimbarea cu care se confruntă. Acesta a fost cazul hemofililor care s-au confruntat cu drama sângelui contaminat, însă, în acest stadiu, publicul avertizat rămâne încă pasiv.

— Publicul devine activ în momentul în care membrii săi se organizează pentru a trece la acţiune. Aşa s-a întâmplat cu hemofilii care au denunţat situaţia în care au fost puşi şi i-au acţionat în judecată pe responsabilii cu distribuirea sângelui infectat cu HIV.

Trebuie ştiut faptul că fiecare etapă din procesul de transformare a publicului pasiv în public activ nu antrenează decât o anumită parte a publicului afectat de problema în cauză. Există încă oameni care cred că nu se vor contamina cu HIV chiar dacă au un comportament sexual neglijent.

Se observă, astfel, că definirea publicului-ţintă înseamnă atât cunoaşterea publicurilor organizaţiei, cât şi operarea unei selecţii. Cu cât cunoştinţele noastre vor fi mai aprofundate, cu atât ne va fi mai uşor să intervenim în diversele momente ale evoluţiei publicului.

> De la inovator la conservator.

O altă modalitate de a descrie publicul se bazează pe observarea comportamentului său faţă de un nou produs, serviciu sau o nouă cauză socială. Şi aici, clasificarea are patru categorii de actori sociali:

— Inovatorii sunt cei care vor să încerce produsul din momentul în care el a fost lansat pe piaţă. Principala caracteristică a acestei categorii de persoane este căutarea permanentă a noutăţii. Produsul nu este cumpărat pentru calităţile pe care le-ar poseda, ci pentru că este nou. Aşa se explică de ce, de-a lungul anilor, detergentul Tide a fost mereu „nou”, cu granule albastre, galbene, cu sau fără fosfaţi etc. Inovatorii sunt oameni care se disting de ceilalţi prin gustul pentru aventură, prin temperamentul de lideri în domeniile lor de activitate. Astfel, unele persoane merg la toate filmele care apar în cinematografe doar pentru că sunt filme noi. Altele cumpără primele un produs, doar pentru că acesta tocmai a intrat în magazine. Pe această idee se bazează campaniile de publicitate ale produselor care sunt mereu prezentate ca „noi”.

— Primii utilizatori îi urmează pe inovatori, în momentul în care observă că un produs începe să câştige teren pe piaţă, ei sunt cei care se aliniază noii tendinţe. Dacă inovatorii sunt cei care dau tonul modei, atunci primii utilizatori sunt cei care confirmă tendinţele respective.

— Masa de utilizatori se va orienta, ulterior, către moda ce este pe cale să se structureze. Această masă de utilizatori va crea obişnuinţa folosirii produsului.

— Conservatorii sunt cei care rămân ataşaţi tabieturilor lor, cei care nu doresc schimbarea. Pe de altă parte, ei sunt clienţii fideli ai mărcilor pe care le utilizează, de care se simt legaţi sufleteşte şi pe care nu doresc să le schimbe.

> Publicul primar, secundar şi marginal.

În cadrul unui plan de relaţii publice, publicul primar este acela care e în cea mai mare măsură afectat de situaţie/problemă, în timpul unui dezastru ecologic, de exemplu, publicul primar va fi format din toţi locuitorii zonei devastate.

Publicul secundar este un public mai puţin afectat de problema dată. În exemplul de mai sus, el va fi reprezentat de oamenii care locuiesc la limita regiunii distruse sau de fermierii care ocupă zone limitrofe celei în care s-a produs catastrofa şi care se tem de influenţa acesteia asupra culturilor agricole.

Publicul marginal este şi el afectat de problemă, însă într-un grad mai scăzut. Astfel, toate organizaţiile preocupate de protejarea mediului înconjurător se pot implica în asemenea situaţii, deşi membrii lor nu au fost afectaţi direct de eveniment.

Şi în acest caz, decizia de a stabili care public anume va forma ţinta campaniei aparţine specialistului în relaţii publice. Continuând exemplul anterior, vom sublinia că publicurile marginale, în anumite circumstanţe, pot să nu fie direct vizate de consecinţele unui dezastru ecologic, însă ele se pot dovedi deosebit de importante în cadrul dezbaterilor ce vor urma evenimentului. Trebuie ca acestor publicuri să le fie acordată importanţa cuvenită, în funcţie de mandatul încredinţat.

La limită, vom putea susţine, ţinând seama de situaţia de urgenţă, că singurul potenţial interlocutor în care nu merită să investim timp este guvernul, care, în raport cu criza declanşată, poate fi clasat printre publicurile marginale. Autorităţile sunt însă cele care susţin operaţiunile de salvare, care vor suporta costurile presupuse de reparaţii şi pagube, care îi vor sancţiona pe imprudenţii aflaţi la originea catastrofei.

La momentul cuvenit, atunci când va trebui să fie stabilită ţinta campaniei, specialistul va alege unul dintre aceste publicuri, desemnându-l drept publicul ce trebuie vizat, în scopul îndeplinirii mandatului.

> Simpatizanţi, opozanţi şi neutri.

Simpatizanţii sunt cei care au o atitudine şi un comportament favorabile faţă de organizaţie, în cadrul strategiei de relaţii publice însă, ei nu trebuie consideraţi deja câştigaţi. Simpatizanţii trebuie menţinuţi statornici, iar convingerile lor trebuie întărite, pentru a-l face să acţioneze, într-o oarecare măsură, ca purtători de cuvânt ai organizaţiei.

Opozanţii, prin contrast, pot fi animaţi de diverse convingeri care îi determină să respingă produsul. Ei pot să nu îl cunoască bine, pot să fi avut experienţe neplăcute cu acesta sau, pur şi simplu, pot să nu fie de acord cu filosofia care animă organizaţia. Aceşti opozanţi trebuie convinşi să se răzgândească.

În sfârşit, cei pe care îi numim „neutri” sunt cei indiferenţi faţă de organizaţie şi de produsul acesteia. Pe aceştia putem să îi sensibilizăm faţă de produsul, serviciul sau ideea pe care le promovăm.

4.6. Concluzia.

Ca şi în etapele anterioare, formularea unei concluzii asupra publicurilor organizaţiei se poate dovedi utilă. Cine sunt cei care vor fi vizaţi de problemă? Ce ştim despre ei? Care sunt slăbiciunile şi punctele lor tari, în raport cu problema? Care sunt publicurile, bune” şi, respectiv „rele”?

Trebuie spus că simpla enumerare a publicurilor unei organizaţii nu ţine loc de concluzie. Trebuie să analizăm aceste publicuri şi să le cunoaştem.

O concluzie riguros formulată va uşura în mare măsură munca specialistului în relaţii publice, la momentul stabilirii publicului-tintă al campaniei (vezi capitolul 5). Efortul de cunoaştere şi înţelegere a publicurilor-ţintă fiind deja consumat, nu va mai fi necesar să explicăm încă o dată alegerea lor, ci doar să le enunţăm. La momentul respectiv, vom ţine seama însă de faptul că publicul-ţintă ales va trebui analizat în mod aprofundat.

5. Contextul general spaţio-temporal.

Atunci când o organizaţie adoptă o poziţie, lansează un produs, introduce o schimbare în politica sa, ea face aceste gesturi într-un anume cadru de timp şi spaţiu, care poate influenţa percepţia acţiunilor ei. Prin urmare, ne va fi de folos să analizăm contextul existent sau pe cel care va exista în momentul când va avea loc acţiunea decisă de organizaţie.

Pe lângă importanţa contextului în sine, relaţia dinte acesta şi acţiunile preconizate de organizaţie este cu atât mai importantă. De exemplu, vizita Papei într-un oraş are o mai mare valoare pentru comunităţile religioase din localitate, decât pentru viaţa economică a acesteia. Astfel, acţiunea posedă un cadru de referinţă propriu, pe care trebuie să îl cunoaştem; fiecare problemă este însoţită de un context propriu. Prin urmare, trebuie să ştim să situăm acţiunea în contextul general, global, astfel încât să putem identifica elementele de natură să ajute sau să împiedice realizarea mandatului.

Analiza contextului global depinde adesea de cultura generală a specialistului în relaţii publice, deoarece contextul prezintă multiple aspecte, care pot avea influenţe pozitive sau negative asupra acţiunilor organizaţiei.

Kapferer (1978, p. 325) notează că intenţia se va transforma în acţiune dacă situaţia în care s-a dezvoltat rămâne favorabilă sau se ameliorează. Mediul constituie, astfel, un factor ce incită la punerea în practică a unei intenţii, respectiv la trecerea la acţiune. Lui îi revine un rol de prim-plan, nu doar în ceea ce priveşte „achiziţia de noi comportamente”, ci şi în „menţinerea şi repetarea comportamentelor astfel acumulate”. Obiceiurile noastre depind în mod hotărâtor de mediul în care trăim, populat de un număr variabil de stimuli care duc, în acelaşi timp, la perpetuarea unor răspunsuri condiţionate.

Vom încerca să descompunem contextul în care se încadrează problema, pentru a observa constrângerile şi exigenţele care se manifestă în interiorul şi exteriorul organizaţiei, respectiv acelea care ţin de structura organizaţiei (contextul intern) şi cele care derivă din conjunctura particulară a momentului (contextul extern). Pe de altă parte, în anumite condiţii, trebuie să ţinem seamă de contextul global al societăţii în care evoluează organizaţia sau să luăm în considerare doar contextul propriu mandatului încredinţat.

5.1. Contextul intern.

Problemele interne ale unei organizaţii se pot dezvolta în paralel cu cele externe, pot urma un curs diferit sau chiar pot evolua după ritmuri opuse. Altfel spus, în interiorul organizaţiei poate exista un climat tensionat, iar în afara acesteia, să se manifeste o cerere în creştere pentru bunurile, serviciile sau cauzele sociale promovate de respectiva organizaţie.

Cu toate acestea, ignorarea situaţiei interne poate avea repercusiuni asupra activităţii externe. Atunci când o companie aeriană, confruntată cu dificultăţi financiare, a anunţat mai întâi mass-media despre planul de redresare internă, înainte de a-l prezenta angajaţilor, aceştia din urmă au declanşat imediat o grevă, paralizând complet iniţiativele angajatorului.

Orice campanie de imagine a unei instituţii poate fi devalorizată de acţiunile angajaţilor nemulţumiţi, care vor contrazice public imaginea pe care organizaţia doreşte să şi-o construiască sau care, pe ascuns, vor oferi mass-media informaţii din interior, de natură să pună la îndoială sinceritatea organizaţiei.

Un exemplu în acest sens ar fi acela oferit de efectele negative pe care le poate avea comportamentul unor poliţişti lipsiţi de profesionalism asupra eforturilor poliţiei de a-şi crea o imagine favorabilă în rândul publicului.

5.2. Contextul extern.

Contextul extern se compune din tot ceea ce se petrece în exteriorul organizaţiei şi o poate influenţa pe aceasta.

5.2.1. Actualitatea.

În primul rând, actualitatea se referă la o situaţie care presupune o atenţie sporită, pentru evitarea gafelor. La începutul Războiului din Golf, în ianuarie 1990, organizatorii campionatului american de fotbal s-au întrebat dacă desfăşurarea unei festivităţi precum finala Super Bowl este oportună în momentul în care tinerii americani îşi riscau viaţa pentru apărarea valorilor democraţiei. Subiectul a stârnit diverse dezbateri în rândul opiniei publice, iar, în final, consensul s-a stabilit în jurul următoarei poziţii: în aceste zile de mare tristeţe pentru lumea liberă, ar putea fi benefic pentru poporul american să se îndepărteze, pentru câteva ore, de ororile războiului.

Actualitatea creează, de altfel, situaţii favorabile anumitor manifestări. Pentru o grădiniţă, ziua de l Iunie, Ziua Copilului, poate reprezenta un context ideal pentru a se prezenta ca o instituţie exemplară. Pentru un grup de intelectuali, lansarea de către guvern a unei noi politici culturale ar putea constitui momentul lansării în viaţa publică.

Pentru o organizaţie contestatară, marile manifestaţii publice organizate de alte grupări (cum ar fi sindicatele) pot oferi ocazia de a avea acces la tribună. Astfel, grupările feministe au ales vizitele Papei în câteva ţări vest-europene ca ocazie pentru a protesta faţă de soarta rezervată femeilor de către Biserica Catolică.

La o scară mai mică, mass-media ne ajută să observăm erorile ce apar în activitatea altor organizaţii. Astfel, în Quebec, unele instituţii au fost criticate pentru că s-au adresat oficial, în limba engleză, unor grupări formate din francofoni; la fel au fost tratate şi două comunităţi etnice care au organizat, în aceeaşi zi, fiecare, câte o strângere de fonduri, micşorându-şi reciproc eficacitatea şi vizibilitatea demersurilor.

Pe de altă parte, actualitatea poate da peste cap chiar şi cele mai bune campanii de relaţii publice. Ce s-ar mai putea face atunci când, în chiar seara pentru care a fost demult stabilită o importantă reuniune, o furtună de zăpadă se abate asupra oraşului, îngropând străzile în omăt?

5.2.2. Contextul sociocultural.

Contextul sociocultural este dat de modul în care sunt definite valorile unei societăţi, precum şi de evoluţia globală a ideilor. El este stăpânit în funcţie de cultura generală a indivizilor.

Acest context stabileşte limite pe care nu trebuie să le depăşim, dacă nu vrem să şocăm opinia publică; tot el pune în lumină valorile dominante ale unei societăţi, în plus, contextul sociocultural oferă numeroase informaţii mărunte, care capătă sens atunci când trecem la activităţi concrete de relaţii publice.

Oferiţi, de exemplu, un frumos cocoş de curte unui oficial flamand., când se ştie că emblema flamanzilor este leul, cocoşul fiind simbolul valonilor! Este ca şi cum belgienii ar oferi prim-ministrului Quebec-ului o frunză de arţar ca suvenir, în loc de o floare de crin.

Trebuie deci să plasăm într-un context mai larg producţia de mesaje şi strategii de relaţii publice. Chiar cuvintele vor căpăta o dimensiune aparte, în funcţie de context. Anumite cuvinte sunt neutre. O expresie precum „o altercaţie între doi indivizi” pune însă accentul pe termenul „altercaţie”. Alte expresii conţin judecăţi de valoare. De exemplu, dacă spunem „un negru a lovit un bărbat”, punem persoana de culoare în poziţia de vinovat.

Contextul evoluează. Mediile urbane sunt purtătoare de cultură şi violenţă, în timp ce spaţiul rural rămâne ataşat la valori fundamentale. Tinerii şi-au construit propria anticultură, iar femeile au abandonat de multă vreme fusta în favoarea pantalonilor. Totul se schimbă.

Atunci când apreciem greşit un context sociocultural, un efect de tip bumerang poate să se facă simţit. Un exemplu clasic pentru acest efeci este situaţia creată în timpul crizei energetice, resimţită şi în Quebec. Locuitorilor provinciei li s-a cerut să economisească energia, pentru că stocurile se împuţinau. Cu toate acestea, perioada respectivă a înregistrat cele mai multe achiziţii de cilindri de mare putere, deoarece multe persoane au înţeles că, dacă şi-au dorit vreodată o astfel de maşinărie, atunci acela era momentul cumpărării ei.

Burgelin (l 970) prezenta astfel contextul social: dacă un individ-creator propune un scenariu de film unui producător, acesta îl va accepta doar dacă va fi convins că va da naştere unui film de succes. Pentru a se asigura de acest lucru, el va solicita unui distribuitor să se intereseze de posibilităţile de valorificare a unei asemenea producţii. Acesta nu va cumpăra filmul pentru a-l distribui decât dacă va avea garanţia că publicul, format din indivizi-consumatori, va veni la cinematograf. Iar unul dintre indivizii-consumatori care va veni, într-o bună zi, să vadă filmul va fi acelaşi cu individul-creator şi cercul se va închide. Circulaţia mesajului între individul-creator şi individul-consumator nu va avea loc deci decât dacă ambii parteneri evaluează în acelaşi mod contextul sociocultural.

La sfârşitul anilor ‘90, o casă de producţie americană a anunţat că doreşte să refacă filmul de desene animate 101 Dalmaţieni, de această dată pe peliculă video, cu animale adevărate ca actori. Producătorii au făcut apel la toţi proprietarii de dalmaţieni să le încredinţeze câinii pentru a-l filma, garantând că animalele vor fi îngrijite cum se cuvine. Nimeni nu s-a gândit însă la reacţia Societăţii pentru Protecţia Animalelor, care şi-a manifestat indignarea faţă de efectele negative ale acestei întreprinderi, deoarece militanţii pentru drepturile animalelor observaseră că, după lansarea desenului animat iniţial, numeroase familii au cumpărat pui de dalmaţieni, mici şi drăguţi. Dar, după ce câinii au ajuns la maturitate şi au început să se comporte mai puţin „drăguţ”, proprietarii şi-au abandonat animalele, fără scrupule.

Contextul urban este adesea purtător de valori negative: violenţă, insecuritate, sărăcie, boală, lipsa unui cămin. Dacă mandatul încredinţat are în vedere un astfel de mediu, trebuie să ştiţi să îl descrieţi şi să încercaţi să înţelegeţi în ce măsură valorile socioculturale influenţează problema căreia trebuie să îi oferiţi răspuns.

5.2.3. Contextul economic.

Cum am putea îndeplini un mandat ce propune o creştere a cifrei de vânzări, într-un context economic dificil? Cum am putea obţine susţinerea financiară a diverselor niveluri de autoritate guvernamentală, atunci când ştim că singura lor dorinţă este să reducă subvenţiile? Cum li facem să creştem rata frecventării muzeelor, în condiţiile în care principala preocupare a oamenilor este să-şi echilibreze bugetele personale? Cum să îi convingem pe oameni să consume unt, de vreme ce margarina este mult mai ieftină?

Toate aceste probleme se reduc la următoarea chestiune: cum se pot reconcilia constrângerile economice care afectează puterea de cumpărare a publicului cu dorinţa de dezvoltare a organizaţiilor? Contextul economic pune organizaţiile în faţa unei dileme fundamentale: dacă individul-consumator are mai puţini bani, cum ne putem asigura că acest lucru va afecta doar concurenţa şi nu organizaţia noastră?

Pentru a face faţă unei asemenea situaţii, trebuie mai întâi să evaluăm corect contextul economic, deoarece, atunci când guvernul reduce cheltuielile publice, organizaţiile vor fi nevoite să descopere noi nişe de piaţă. Astfel, firma producătoare de avioane Bombardier a ştiut să-şi diversifice produsele profitând de nevoile proprii ale unui grup restrâns de ţări.

Cu cât o organizaţie va şti să evalueze mai bine contextul economic, cu atât îi va fi mai uşor să se adapteze acestuia. Iar dacă organizaţia va învăţa să prevadă marile tendinţe ale societăţii, atunci va şti cu atât mai bine să se plieze acestora.

5.2.4. Contextul politic.

Unele guverne încurajează descentralizarea, altele – dimpotrivă. Ca efect al presiunilor politice, autorităţile se arată deosebit de preocupate de problema consumului de tutun, de cea a administrării rezervelor de sânge sau de subiectul poluării. Organizaţia pentru care lucraţi şi produsul acesteia se află oare în vizorul vreunei astfel de politici guvernamentale?

Care este viziunea opiniei publice asupra subiectului ce preocupă organizaţia? Nu trebuie uitat că, adesea, mediul politic este mult mai sensibil la presiunile la care este supus, decât la însăşi cauza promovată de organizaţie.

Există oare curente sociale care să poată determina autorităţile să reglementeze legislativ anumite domenii, aşa cum s-a întâmplat, în numeroase ţări de pe glob, cu achiziţia şi posesia armelor de foc, cu protecţia siturilor şi monumentelor istorice sau cu protecţia mediului înconjurător?

Ţinând cont că elementul politic intervine în toate aspectele vieţii umane, este important să ştiţi ce se întâmplă, din acest punct de vedere, în domeniul de care vă ocupaţi. Astfel, fiecare partid politic apără cu o mai mică sau mai mare înverşunare anumite proiecte şi principii. Problema de care vă ocupaţi face parte dintr-o astfel de gamă de subiecte?

Pe de altă parte, trebuie să ştiţi dacă există legi sau reglementări care privesc direct problema la care lucraţi. Cifra de afaceri a organizaţiei care v-a angajat este afectată de interdicţia de a vinde alcool şi tutun persoanelor mai tinere de 18 ani?

În această etapă, nu ne vom ocupa încă de modul în care putem reacţiona în situaţii similare celor descrise mai sus, ci doar vom observa şi analiza starea de fapt.

5.2.5. Concurenţa.

Am abordat chestiunea concurenţei atunci când am discutat despre publicurile organizaţiei. Concurenţii sunt însă prezenţi inclusiv în contextul general în care evoluează organizaţia.

Pentru Desaulniers (1987a, p. 65), „interacţiunile şi relaţiile dintre o organizaţie şi pieţele sale – considerate ţinte – se desfăşoară într-un spaţiu deschis, accesibil altor organizaţii, care caută să acopere o parte din piaţa respectivă, utilizând mijloace similare.

Pentru a identifica propria concurenţă, trebuie să privim din punctul de vedere al clientului potenţial. Mecanismul comportamentului de cumpărare implică o fază de acumulare, care îl ajută pe client să compare nu doar ofertele similare, ci şi substituenţii acestora. De exemplu, principalii concurenţi ai unui cinematograf sunt, în proporţii diverse, toate celelalte forme de distracţie”.

> Ce este concurenţa.

Mai întâi, trebuie să ştim să identificăm concurenţa. Am văzut că există concurenţi direcţi, care oferă acelaşi tip de produs precum cel al organizaţiei date, dar şi concurenţi indirecţi, care se confruntă cu organizaţia pentru a atrage atenţia publicului, propunându-l acestuia opţiuni opuse. De exemplu, există, astfel, vacanţe în care putem decide să ne bronzăm sau să facem ski. Avem de-a face cu două elemente diferite, însă individul care pleacă în vacanţă are de ales între aceste două destinaţii. Dacă a optat pentru bronzat, este nevoie să aleagă, din multitudinea de posibilităţi, locul potrivit. Şi, atunci când a decis, va trebui să hotărască şi asupra modului în care va călători până acolo.

Pentru a descoperi concurenţa unui departament de relaţii publice dintr-o universitate, de exemplu, va trebui să analizăm structura şi funcţionarea altor departamente universitare care oferă acest tip de cursuri. Dacă însă analizăm ansamblul ofertelor de muncă în câmpul relaţiilor publice apărute în presă, ne vom da seama că deosebit de căutaţi sunt absolvenţii facultăţilor de marketing sau de administraţie. Astfel, vom trage concluzia că şi alte facultăţi ne fac concurenţă.

Ideal ar fi ca, pentru fiecare concurent, să putem construi profilul acestuia, bugetul pe care îl investeşte în activităţi de relaţii publice, obiectivele şi publicurile pe care le vizează, punctele tari şi slăbiciunile sale. În această privinţă, Cossette şi Dery (1987) insistă asupra necesităţii de a cunoaşte importanţa relativă a organizaţiei în comparaţie cu celelalte organizaţii de aceeaşi natură sau din acelaşi mediu.

Astfel, veţi putea descoperi, de exemplu, că organizaţia este cel mai mare sau cel mai mic angajator din regiune, că are o cifră de afaceri excepţională în raport cu talia sa, că înregistrează o creştere rapidă, că evoluţia personalului său este interesantă, că ajută indirect la crearea unui mare număr de locuri de muncă etc.

Aceste date permit stabilirea importanţei organizaţiei dumneavoastră în raport cu concurenţa. O companie poate fi cea mai mare din regiunea sa, însă doar a treia ca importanţă faţă de concurenţă. Cunoaşterea ambelor elemente este deci cât se poate de utilă.

O astfel de comparaţie cu competitorii ne va permite în acelaşi timp să descoperim atuurile şi punctele slabe ale organizaţiei pe plan structural, valoarea relativă a resurselor sale umane, materiale, informaţionale sau financiare.

Este vorba de o cercetare comparată, bazată pe observarea simultană a caracteristicilor proprii şi a celor ale concurenţilor – direcţi şi indirecţi. Informaţiile pe care le vom obţine astfel ne vor fi utile atunci când vom redacta mesajele şi vom scoate în evidenţă punctele tari ale organizaţiei.

În cazul unei organizaţii aflate în situaţia de a a deţine un monopol, vom acorda aceeaşi importanţă analizării mediului, deoarece nici un monopol nu este etern.

> Ce face concurenţa.

Există concurenţi înverşunaţi care nu ezită să-şi devalorizeze competitorii, adesea nominalizându-l în publicitatea proprie, târându-l în tribunale sau utilizând opinia publică pentru a manipula preferinţele clienţilor. Trebuie deci să ştim să evaluăm acţiunile competitorilor.

Astfel, concurenţa nu este întotdeauna pasivă. Ea adresează petiţii, formează coaliţii pentru a-şi promova punctul de vedere, utilizează toate metodele permise şi chiar pe cele ilegale, în politică, concurenţii pot utiliza propaganda şi demagogia. Pe plan comercial, minciuna este şi ea folosită. Pe plan social, concurenţa poate recurge la terorism, atunci când ideile promovate de aceasta sunt transformate în adevărate religii, la care fie aderi, fie te expui izolării sau insultelor, în Statele Unite, grupurile de luptă împotriva întreruperilor de sarcină nu au ezitat să ucidă. Pentru a împiedica activitatea grupurilor pro-avort.

Uneori, se întâmplă ca unii concurenţi să denunţe, în faţa autorităţilor competente, publicitatea mincinoasă a adversarilor lor. Cel mai celebru caz este legat de supele Campbell, acuzate de a fi prezentat, în reclamele de televiziune, bucăţi de tăiţei care pluteau pe fragmente de plastic; acuzaţia a fost considerată futilă, dar confruntarea companiei Campbell cu justiţia a durat patru ani, fiind stimulată de rivalul său, firma Heinz (Mercer, 1994). Fabricantul de automobile Volvo a fost acuzat că a întărit structura de rezistenţă a maşinilor sale utilizate într-un spot care demonstra rezistenţa lor în timpul accidentelor; Volvo a fost condamnată să plătească o amendă pentru publicitate mincinoasă, iar firma de publicitate a fost concediată. Unilever a fost acuzată de Procter&Gamble că a lansat pe piaţă un detergent atât de puternic (Omo Power şi Persil Power) încât ardea hainele. P&G a trimis ziarelor fotografii demonstrând efectele negative ale detergentului concurent şi a cumpărat pagini de publicitate în care critica firma Unilever. Aceasta a acceptat acuzaţiile, s-a scuzat şi a retras detergentul de pe piaţă (Wentz, 1995).

Studiind concurenţa, putem face comparaţii între organizaţii, între produse, între activităţi sau bugete de relaţii publice şi între publicurile-ţintă vizate. Atunci când o firmă precum Price Costo adaugă băcănii şi măcelării lanţurilor sale de magazine (Vailles, 1995), acest lucru va perturba piaţa.

Putem deci cunoaşte poziţia concurenţială ocupată de un produs, un serviciu sau o organizaţie pe o piaţă dată şi putem afla dacă produsul ori serviciul este considerat lider sau supravieţuitor, specializat sau general, inovator sau conservator, original sau imitator.

5.3. Concluzia.

Ce concluzie putem trage cu privire la organizaţie şi mediul, contextul în care aceasta îşi desfăşoară activitatea? Este importantă cunoaşterea acestuia din urmă pentru îndeplinirea mandatului? Dacă da, cum am putea rezuma informaţiile analizate mai sus?

Iată, în continuare, câteva exemple de concluzii: „Organizaţia este de talie medie şi, în sectorul său de activitate, nu se distinge de altele de acelaşi fel, cu excepţia faptului că înregistrează o dezvoltare mult mai rapidă decât concurenţa”.

„Este vorba de o organizaţie care nu diferă de celelalte din categoria sa şi deci articularea unei campanii puternice de relaţii publice nu va fi posibilă la acest nivel”.

„Organizaţia ocupă primul loc în domeniul său şi se evidenţiază în acest sens. Ea reprezintă un lider în acest sector de activitate şi este recunoscută ca atare”.

„Organizaţia fabrică un produs de calitate superioară, care se diferenţiază în mod pozitiv faţă de cele ale concurenţei”.

„Organizaţia deţine un avans în domeniu şi suferă atacuri dure din partea competitorilor săi, atacuri care capătă în fiecare an din ce în ce mai multă amploare”.

6. Relaţiile publice.

Pentru a pregăti o strategie de relaţii publice adecvată, este oportun să ne interesăm de activităţile similare din trecut ale organizaţiei. Acest tur de orizont ne va permite să revedem strategiile care au fost deja experimentate şi, dacă au fost evaluate rezultatele acestora, vom cunoaşte reacţiile publicurilor confruntate cu campaniile precedente. Datele de acest fel constituie un punct de referinţă important, deoarece oferă imaginea evoluţiei campaniilor şi tematicii acestora în timp, prezentând inclusiv efectele lor.

Obiectivele generale ale unui plan de campanie de relaţii publice, precum şi mijloacele utilizate în cadrul lui vor fi diferite în funcţie de tipul demersului – intern sau extern. Cele două perspective ale planului, internă şi externă, vor trebui să rămână complementare şi coerente una cu cealaltă, deoarece organizaţia, ca orice alt corp social, nu poate folosi un limbaj dublu (deşi acest principiu suferă şi câteva excepţii).

Planul de campanie se poate concentra doar în interiorul organizaţiei, dacă mandatul justifică această abordare, însă trebuie ţinut seama de faptul că o campanie dinamică, realizată pentru mediul extern, poate constitui o sursă de motivaţie şi pentru angajaţi, care vor căpăta un sentiment de mândrie justificat de apartenenţa la o organizaţie ce reflectă o imagine apreciată. Va fi nevoie deci să nu uităm că angajatul organizaţiei, subiect al relaţiilor publice interne, este, în acelaşi timp şi unul dintre cetăţenii care percep mesajele destinate publicurilor externe.

6.1. Relajiile publice interne.

Legate de politica de gestionare a resurselor umane, relaţiile publice interne au drept scop să se preocupe de informarea membrilor organizaţiei, cu scopul de a permite funcţionarea armonioasă şi eficientă a unei instituţii complexe şi descentralizate.

Există un plan intern de relaţii publice? Dacă nu, există practici specifice, de tipul buletinelor informative sau al notelor de serviciu adresate întregului personal? Atunci când redactăm lista tuturor activităţilor de relaţii publice realizate în interiorul unei organizaţii, vom fi deseori surprinşi de ceea ce vom afla.

A făcut organizaţia sondaje pentru a măsura nivelul de satisfacţie profesională şi personală a angajaţilor săi? Dacă da, în ce perioadă? Organizaţia a luat măsuri de corectare pentru a răspunde principalelor revendicări formulate de angajaţi?

Există vreun audit care să fi evaluat climatul intern al organizaţiei, precum şi punctele tari, respectiv slabe ale programelor de relaţii publice interne?

Ansamblul acestor elemente va oferi un portret al situaţiei în care se află relaţiile publice interne, permiţând sugerarea unui program adecvat.

În cazul în care punerea în practică a mandatului presupune o participare masivă a personalului la realizarea planului de relaţii publice, elementele prezentate mai sus vor face posibilă construirea unui program eficient.

Trebuie spus însă că puţine organizaţii folosesc aceste instrumente şi, în general, vom şti puţine lucruri asupra climatului şi practicilor de relaţii publice interne, în acest caz, trebuie să lucrăm cu informaţiile, intuiţiile sau observaţiile de care dispunem, păstrând în vedere faptul că strategia noastră nu va avea o valoare efectivă decât dacă va rezolva problemele reale ale organizaţiei.

De altfel, orice analiză a relaţiilor publice interne demonstrează „bolile” de care suferă fiecare organizaţie. Angajaţii se plâng că nu sunt suficient de bine informaţi, că nu sunt încurajaţi şi susţinuţi, iar deseori au impresia că nu sunt decât nişte simple numere.

Ce trebuie făcut în astfel de situaţii? Între denunţarea conducerii superioare pentru lipsa de consideraţie faţă de angajaţi şi propunerea unei strategii de revalorizare a acestora din urmă, cea de-a doua soluţie este cea mai bună. Ea se impune cu atât mai mult în situaţiile în care organizaţia consideră că climatul intern nepotrivit derivă din proasta stare de spirit a angajaţilor.

Relaţiile publice în interiorul organizaţiei folosesc diferite canale de comunicare:

— Cele controlabile: publicaţii, videojurnale, circulare administrative, reţeaua electronică internă, relaţiile publice propriu-zise;

— Cele necontrolabile: articolele de presă, zvonurile, discuţiile dintre angajaţi etc.

Ar fi greşit să credem că serviciul de relaţii publice gestionează şi controlează de unul singur toate activităţile de acest tip ale organizaţiei.

Preşedintele, în calitate de reprezentant instituţional al organizaţiei, joacă rolul de releu de comunicare între interiorul şi exteriorul instituţiei, precum şi între diferitele subsisteme care compun întregul instituţiei. Dincolo de prerogativele sale oficiale, el poate, prin discursuri, memorandumuri şi note interne, să pună în valoare o anumită imagine a organizaţiei, stimulând sentimentul de apartenenţă în rândurile personalului ei.

Responsabilitatea relaţiilor publice interne este, în general, împărţită între departamentul de relaţii publice şi cel de resurse umane. Uneori, această împărţire este armonioasă şi complementară; alteori, ea dă naştere la conflicte, în teorie, politica de gestionare a resurselor umane aparţine departamentului cu acelaşi nume, în timp ce departamentul de relajii publice trebuie să acţioneze în calitatea de consilier al celui dintâi, pentru a-l ajuta să-şi îndeplinească îndatoririle, în practică, o parte din gestiunea resurselor umane se bazează pe fineţea şi pertinenţa programelor de comunicare internă. Or, deciziile se împart, indicând care dintre cele două departamente trebuie să se ocupe de anumite activităţi. Primirea noilor angajaţi intră în responsabilitatea resurselor umane sau a relaţiilor publice? Răspunsul este dublu: departamentul de resurse umane integrează noul angajat în cadrul de lucru şi îi împărtăşeşte valorile organizaţiei; departamentul de relaţii publice îi transmite acestuia imaginea organizaţiei şi încearcă să facă din noul angajat un ambasador permanent al instituţiei, însă departamentul de resurse umane îi va solicita celui de relaţii publice să îi pună la dispoziţie instrumentele tehnice necesare unei cât mai bune ilustrări a filosofici administrative; iar cel de relaţii publice lasă, deseori, în grija primului sarcina de a vorbi despre imaginea organizaţiei.

Interacţiunea ce stă la baza relaţiilor publice este una de tip social, în măsura în care aceasta permite mobilizarea persoanelor, dar şi una de tip economic, deoarece randamentul organizaţiei reflectă dinamica sa internă.

În orice organizaţie, în materie de relaţii publice, se manifestă o reală nevoie de mesaje simple, coerente, care să lege conducerea de angajaţi, dar şi pe aceştia din urmă între ei. Relaţiile publice interne se pot studia deci din trei unghiuri de abordare.

> Circuitul informaţiei „ de sus în jos „

Este vorba despre acea informaţie care pleacă de la factorii de conducere spre angajaţi. Mergând de la vârf spre bază, în cadrul ierarhiei, informaţia descendentă are funcţia de a anima grupul de lucru şi de a-l menţine coeziunea.

Dar cum circulă informaţia? Informaţiile care ajung la şefii de departamente sunt mai apoi îndreptate către personalul din subordine? Anumite categorii de persoane, în special cele care ocupă posturi de responsabilitate, suferă de pe urma unei suprainformări (şedinţe, note interne, memorandumuri), în timp ce personalul din subordinea lor poate fi subinformat. Este oare acest tip de comunicare suficient de bine structurat, sau e lipsit de coeziune şi fluiditate? Este ea uşor accesibilă tuturor categoriilor de angajaţi din organizaţie?

Fluxul de informaţie între departamentele centrale şi unităţile teritoriale este suficient de dens? Sau informaţia se opreşte la responsabilii structurilor respective, chiar la secretariatele unităţilor? Încercaţi să aflaţi dacă se practică o anume formă de reţinere a informaţiei. Dacă da, acest fenomen este rezultatul luptei pentru putere în interiorul organizaţiei, sau al neglijenţei? Pe de altă parte, se manifestă oare în interiorul organizaţiei un fenomen de control centralizat al informaţiei, care să lase puţine şanse unui veritabil schimb de opinii?

> Circuitul informaţiei „de jos în sus”

În opinia lui Peretti (1991, p. 534), informaţia de jos în sus sau ascendentă se prezintă ca rezultat al unui sistem de consultare a salariaţilor ori de recepţionare a expresiei spontane a unui flux informaţional care, urcând către instanţele decizionale, traduce nevoile, preocupările, aspiraţiile şi propunerile personalului de la baza organizaţiei.

Există în organizaţia pentru care lucraţi o preocupare de această natură? Se bazează ea pe obişnuinţa de a aduna opiniile angajaţilor? Structura administrativă greoaie a organizaţiei şi existenţa unui număr mare de angajaţi blochează schimbul veritabil de informaţie? Verificaţi dacă nu cumva, în pofida deschiderii arătate de discursul conducerii organizaţiei, mijloacele de aflare a opiniilor angajaţilor sunt aproape inexistente.

> Circuitul informaţiei „pe orizontală „

Cum se prezintă interacţiunile dintre actorii organizaţiei? Există o oarecare convivialitate între departamente? Ce fac subgrupurile care compun organizaţia – coexistă doar sau schimbă informaţii între ele?

Prin urmare, asistaţi oare la un fenomen de atomizare, de balcanizare a organizaţiei, sau, dimpotrivă, la crearea unei federaţii dinamice compuse din unităţi diferite?

Este util, la finalul acestor reflecţii asupra relaţiilor publice interne, să conturaţi o concluzie privind climatul intern, deoarece este vorba de un univers în sine pe care îl putem izola de alte activităţi ale organizaţiei. Această concluzie se poate referi la modul în care sunt conduse relaţiile publice interne, la filosofia de gestionare a acestora, la suporturile şi mijloacele de comunicare folosite sau la atitudinea eşaloanelor superioare. Vom propune câteva exemple la punctul 6.4.

6.2. Relaţiile publice externe.

Vom încerca, în continuare, să trecem în revistă activităţile de relaţii publice şi programele demarate de organizaţie, împreună cu marile campanii de relaţii publice organizate de aceasta. Vom cerceta apoi ce acţiuni anume au fost evaluate.

Cunoştinţele specialistului în relaţii publice se vor îmbogăţi astfel cu date despre: mandatele încredinţate anterior de către organizaţie unor firme de relaţii publice, precum şi problemele pe care acestea vizau să le rezolve; obiectivele urmărite; soluţiile propuse pentru a atinge respectivele obiective; gradul de eficienţă al acestor acţiuni. Analiza va uşura sarcina specialistului în relaţii publice, care nu va mai fi nevoit să plece de la zero în construirea unei noi campanii. El va cunoaşte astfel produsele, serviciile sau ideile care au făcut obiectul unor campanii speciale. Acest lucru permite sublinierea unor abordări anume, observarea faptului că o etapă a planului a fost tratată cu insuficientă atenţie, reluarea unor strategii de succes sau evitarea unor căi care s-au dovedit eronate.

Această etapă permite descoperirea tehnicilor care au fost cel mai des utilizate; vom afla ce tipuri de canale mediatice au fost privilegiate, ce suporturi au fost alese, care au fost bugetele alocate anterior relaţiilor publice ale organizaţiei, ce proiecte au fost respinse. Toate aceste elemente vor oferi o privire de ansamblu asupra experienţelor trecute ale organizaţiei.

Pe de altă parte, putem evalua efectele mediatice ale planurile de campanie anterioare, modul în care mass-media au perceput mesajele organizaţiei, impresia generală degajată de eforturile de relaţii publice ale acesteia, imaginea organizaţiei aşa cum a circulat ea în diferitele medii care au făcut obiectul strategiilor de relaţii publice.

În ceea ce priveşte organizaţiile mici, am putea fi tentaţi să credem că acestea nu desfăşoară activităţi de relaţii publice, ceea ce este adesea fals. Ne vom da seama, deseori, că există în astfel de organizaţii o întreagă „panoplie” de elemente de relaţii publice, cum ar fi cărţile de vizită standardizate, camioanele purtând numele şi logo-ul companiei, pliantele promoţionale, diversele reclame publicate ocazional în presa locală, prezenţa preşedintelui organizaţiei la reuniunile Camerei de Comerţ din localitate etc.

Activităţile de relaţii publice externe cuprind toate acţiunile din domeniile relaţiilor publice, publicităţii, promovării şi comunicării personalizate pe care le vom prezenta în capitolul 8.

6.3. Experienţa altora.

În această etapă se poate dovedi utilă observarea acţiunilor organizaţiilor similare, confruntate cu aceleaşi probleme. Vom putea astfel profita de experienţa acestora. Marile campanii sociale privitoare la siguranţa rutieră, combaterea alcoolismului, fumatului sau maladiei SIDA sunt adesea inspirate de activităţi similare, anterioare. Atunci când o campanie a fost concepută şi evaluată într-un mediu dat, este posibil ca partenerii respectivei organizaţii să se inspire din ea, mai degrabă decât să reia procesul de la zero, trecând prin aceleaşi erori şi tatonări.

În plan comercial, competitorii nu îşi vor dezvălui cu uşurinţă strategiile, însă lectura unor publicaţii specializate în domeniul relaţiilor publice, cum ar fi Info-Presse în Quebec, Marketing în Canada şi Advertising Age în Statele Unite, va oferi informaţii esenţiale despre aceste strategii. Aceeaşi utilitate o prezintă şi rubricile dedicate relaţiilor publice din diverse alte periodice, precum Le Devoir, La Presse, Leş Affaires şi The Globe and Mai l. Reviste dedicate domeniului, cum ar fi Public Relations Journal, Public Relations Quarterly, Public Relations Review, Public Relations Tactics, The Public Relations Strategist, Publics, se ocupă de analiza studiilor de caz, prezentând planurile de campanie care au avut succes şi încercând să explice motivele pentru care altele au eşuat.

Cunoaşterea strategiilor competitorilor stimulează organizaţia fie să se delimiteze de aceştia, fie să se alinieze la standardele lor. Uneori, ambele poziţii sunt simultan adoptate. Ne delimităm de ceilalţi pentru a ne afirma personalitatea distinctă. Ne integrăm grupului pentru că nu avem altă posibilitate. Atunci când competitorii sunt toţi prezenţi într-un anume loc, la un anume moment dat, nu există scuză pentru a nu fi şi noi prezenţi, deoarece a absenta devine similar cu a nu exista. Aşa se întâmplă în cazul marilor saloane (automobilistice, de decoraţiuni interioare etc.) sau în cel al numerelor tematice ale unor reviste ori în ceea ce priveşte publicaţii precum Pagini Aurii.

6.4. Concluzia.

Concluzia se va referi la punctele tari şi la cele slabe ale relaţiilor publice ale organizaţiei. Acestea vor fi analizate în funcţie de obiectivele vizate, de profilul clientelei şi de tehnicile utilizate. O dată în plus, subliniem că la baza concluziei trebuie să stea fapte şi nu presupuneri.

De exemplu, nu este suficient să spunem: se pare că publicul nostru doarme puţin şi scrie mult. Trebuie demonstrat că publicul organizaţiei doarme puţin.

Redăm, în continuare, câteva exemple de concluzii privitoare la relaţiile publice interne şi externe:

CONCLUZIE.

Ø Relaţiile publice interne.

EXEMPLUL l „Nu există o strategie reală de relaţii publice care să încurajeze sentimentul de apartenenţă la organizaţie.”

EXEMPLUL 2 „Misiunea departamentului de relaţii publice este, în realitate, destul de prost definită, iar această lacună ar putea fi parţial responsabilă pentru dificultăţile ce afectează aplicarea unei reale strategii de relaţii publice, în acelaşi timp, celelalte segmente ale organizaţiei cunosc destul de puţin departamentul de relaţii publice şi funcţiile acestuia.

Activităţile departamentului de relaţii publice nu se bazează pe nici o strategie. Ele se limitează la câteva acţiuni punctuale şi la aplicarea unor mecanisme specifice.”

EXEMPLUL 3 „Doar departamentele cele mai dinamice propun celui de relaţii publice texte şi subiecte cu scopul de a fi difuzate în buletinul organizaţiei sau prin alte mijloace – panouri de afişaj, videojurnale, radioul cu circuit închis – ceea ce arată că imaginea organizaţiei este prezentată în mod deformat.”

EXEMPLUL 4 „Informaţia circulă prost mai ales din cauză că personalul din eşaloanele intermediare nu se arată destul de sensibil faţă de nevoia de a întreţine un flux comunicaţional eficient.”

EXEMPLUL 5 „Suporturile de relaţii publice trebuie adaptate şi remodelate, pentru a le moderniza şi a le face mai dinamice.”

EXEMPLUL 6 „Slaba circulaţie ascendentă a informaţiei este simptomatică pentru sciziunile interne şi lipsa de coeziune înregistrată în rândurile personalului.”

EXEMPLUL 7 „Există un decalaj între atitudinea asumată oficial şi efectele reale ale acesteia asupra indivizilor.”

EXEMPLUL 8 „Personalul de conducere consideră că are relaţii foarte bune cu angajaţii, însă aceştia afirmă că doar rareori intră în contact cu superiorii lor.”

EXEMPLUL 9 „La nivel intern, se distinge o structură organizaţională explozivă, o abundenţă de subsisteme, un deficit de colaborare între departamente şi între membrii organizaţiei.”

EXEMPLUL 10 „Creşterea numărului de actori şi unităţi din cadrul organizaţiei face deosebit de dificil procesul de comunicare.”

EXEMPLUL 11 „în organizaţie se manifestă un fenomen de suprainformare, simultan cu unul de înmulţire a departamentelor şi secţiilor. Oamenii primesc zilnic o mulţime de note informative ale consiliilor şi reuniunilor, statistici, circulare administrative. Toate aceste documente nu sunt direcţionale în mod judicios, nu au efectul scontat, iar expedierea lor sistematică înspre angajaţi se dovedeşte a fi inutilă.” > Relaţiile publice externe.

Dacă, analizând un pliant, vom observa că acesta nu respectă axa de coţnunicare a organizaţiei, că textul său tratează mai multe subiecte, că informaţia este sufocată de cuvinte, că textul este prea lung şi deci nimeni nu va avea răbdare să îl parcurgă, putem formula o concluzie legată de această situaţie.

EXEMPLUL l „Dezvoltarea relaţiilor cu mediul înconjurător corespunde unei voinţe manifestate de către responsabilii organizaţiei. Prin contrast, acţiunile de relaţii publice îndreptate către mass-media nu corespund unei logici şi unei politici proprii organizaţiei. Ele sunt mai degrabă punctuale, dispersate şi lipsite de o structură clară. Sunt oferite doar informaţii instituţionale.”

EXEMPLUL 2 „Organizaţia preferă să folosească modalităţi indirecte de câştigare a notorietăţii, cum ar fi parteneriatele şi mesele rotunde, reuniunile. Ea privilegiază evenimentele în dauna celorlalte forme de relaţii publice.”

EXEMPLUL 3 „Se observă existenţa unei structuri inadecvate de transmitere a informaţiei; o inflaţie de circulare şi hârtii; o lipsă de adecvare a mesajelor la publicurile-ţintă; o gestionare operaţională slabă a informaţiei; o comunicare ascendentă şi una descendentă deficitare.”

EXEMPLUL 4 „Departamentul de relaţii publice este puţin cunoscut; este lipsit de o strategic globală, împovărat fiind de acţiuni punctuale.”

EXEMPLUL 5 „Ne confruntăm cu o slabă cunoaştere a organizaţiei şi a actorilor acesteia în rândul presei.”

EXEMPLUL 6 „Se constată că nu există o politică de relaţii publice stabilită în mod coerent între organizaţie şi principala instituţie mediatică din regiune. Se remarcă voinţa de a informa mass-media, însă fără a utiliza o strategie de relaţii publice.”

7. Cercetarea.

Ajunşi la faza de delimitare a anvergurii problemei, de determinare a variabilelor importante şi de formulare a unei abordări generale, vom putea face aceste lucruri doar cu ajutorul unor informaţii serioase. Altfel spus, nu vom putea încerca să reglăm o problemă sau să răspundem unei provocări fără a fi siguri că îi cunoaştem toate dimensiunile.

Orice analiză a situaţiei se va traduce, astfel, prin uriaşul efort de căutare de date şi prin interpretarea acestora. Investigaţia trebuie să se articuleze în jurul întrebărilor pe care le vom exprima şi al răspunsurilor de care vom avea nevoie pentru elaborarea strategiei. Acest capitol a încercat să enunţe principalele noţiuni şi concepte pe care specialistul în relaţii publice trebuie să le cunoască, în continuare, ne vom orienta asupra modalităţilor de identificare şi colectare a acestor date.

În opinia lui Desaulniers (1991, p. 35), eficienţa analizei depinde de trei factori:

— Competenţa şi experienţa personalului sau a echipei care o realizează;

— Modul de lucru, metodele şi tehnicile utilizate;

— Datele disponibile: informaţii interne şi externe, experienţa mediului în care evoluează organizaţia etc.

Delage şi Dumais (1994) recunosc şi ei importanţa documentării: „Toţi cei care se implică în activităţi de relaţii publice îşi doresc să cunoască cea mai bună modalitate de investire a bugetului alocat acestui domeniu, să ştie dacă mesajul lor va fi cel adecvat şi să se asigure de eficacitatea campaniei lor. Din aceste motive, este util să adunăm date privitoare la oricare dintre etapele planului de campanie. Acest lucru va creşte pertinenţa, performanţa şi eficienţa acţiunilor de relaţii publice, acţiuni pentru care au fost create instrumente specifice acestui domeniu. În pofida introducerii acestor instrumente aflate la îndemână, numeroase organizaţii au tendinţa de a neglija aspectul planificării şi evaluării acţiunilor lor de relaţii publice, sub pretextul costurilor prea mari sau al ignorării utilităţii demersului”.

7.1. Datele ce trebuie colectate.

Pentru a fi capabili să oferim răspunsuri diverselor întrebări care pot apărea cu ocazia realizării analizei situaţiei, este nevoie să avem la îndemână o anumită cantitate de informaţii.

Într-o primă fază, trebuie să reperăm informaţiile necesare şi disponibile. Care sunt datele utile şi cum să le găsim? Din acest punct de vedere, la începutul analizei situaţiei, orice date se pot dovedi utile. Pentru a evita acumularea unei cantităţi prea mari de date care s-ar putea dovedi inutile, trebuie să ne planificăm activitatea de investigaţie, pentru a selecta, de la început, doar datele care par esenţiale pentru dezvoltarea planului.

Cel mai bine este să începem cu mai puţine date şi, treptat, o dată cu dezvoltarea planului, să extindem căutarea la informaţiile care ne lipsesc, în funcţie de tipul mandatului încredinţat, cunoaşterea statutului organizaţiei, a produsului ei, a istoriei acesteia, precum şi a tuturor publicu-rilor nu prezintă de la bun început aceeaşi importanţă.

Suntem mulţumiţi de informaţiile de care dispunem? Dacă nu, ce informaţii adiţionale ni se par necesare? Ce alte studii şi investigaţii ar trebui să facem? Succesul unui plan depinde, în majoritatea cazurilor, de modul în care sunt abordate aceste elemente.

7.1.1. Dosarul de informare.

Dacă există un dosar de informare, acesta va fi primul document ce trebuie consultat. El trasează, în general, un portret exhaustiv al organizaţiei. El facilitează toate demersurile de investigaţie ulterioare, deoarece răspunde întrebărilor de bază pe care şi le pune specialistul în relaţii publice. Trebuie reţinut însă faptul că, în organizaţiile mici şi mijlocii, dosarul de informare nu este întotdeauna disponibil, din diverse motive, ceea ce înseamnă că, la momentul conceperii planului, cineva din cadrul organizaţiei se va ocupa de respectivul dosar.

Dacă informaţiile furnizate de acest caiet par mulţumitoare, rămâne de făcut doar munca de analiză şi de interpretare a acestor date.

În versiunea finală a planului de campanie, în mod obişnuit, nu vom relua decât informaţiile pertinente din acest dosar, oferindu-le o semnificaţie particulară în înţelegerea problemei sau în definirea situaţiei cu care se confruntă organizaţia.

7.1.2. Datele oficiale.

Vă puteţi afla, la un moment dat, în situaţia în care nu deţineţi informaţii precise asupra problemei definite şi nici nu aveţi la dispoziţie un buget pentru a efectua o cercetare aprofundată. Cu toate acestea, aveţi la dispoziţie date oficiale referitoare la aproape orice domeniu sau subiect. Oricare ar fi tema de cercetare, ministerele, institutele de cercetare, birourile de statistică şi asociaţiile profesionale sau patronale deţin o mulţime de date, care vă vor permite să formulaţi concluzii solid fundamentate.

De fapt, există puţine sectoare de activitate care să nu fi făcut obiectul unor diverse studii şi analize. Cu puţină imaginaţie, putem găsi, de exemplu, la Ministerul Culturii, toate informaţiile privitoare la rata de frecventare a muzeelor din întreaga ţară sau, la Ministerul Agriculturii, tot ceea ce ţine de cultura cerealelor într-o anumită zonă.

Domeniul academic s-a aplecat deja, cu atenţie, asupra tuturor celorlalte activităţi. Iar astăzi, cu ajutorul internetului, pot fi accesate şi cercetate numeroase baze de date. Păstrând o privire atentă asupra ansamblului de informaţii disponibile, ne va fi uşor să punem pe picioare un sistem de supraveghere permanentă a organizaţiei şi mediului de activitate al acesteia.

Cele de mai sus se referă la analizele şi informaţiile deja arhivate. Deseori însă, informaţia va putea fi găsită sub o formă mai puţin ordonată.

7.2. Studiile şi analizele ce trebuie realizate.

Dacă anvergura problemei definite o cere şi dacă există fonduri disponibile, este de dorit ca specialistul în relaţii publice să continue cercetarea amănunţită a obiectului mandatului.

> Datele neexploatate.

În anumite circumstanţe, datele de care avem nevoie există, însă nimeni nu s-a ocupat de colectarea sau de analizarea lor. Un departament de relaţii publice, de exemplu, poate arhiva într-un dosar comunicatele pe care le-a emis în fiecare an, fără să se preocupe să facă o comparaţie de la un an la altul sau între temele abordate. Departamentul poate completa în fiecare zi o fişă cu revista presei, fără a se interesa de studierea curentelor de opinie observate în publicaţii şi fără să încerce să afle dacă materialele publicate sunt sau nu în concordanţă cu mesajele pe care organizaţia le trimite către mass-media.

Un magazin poate deţine lista cu numele şi adresele tuturor foştilor săi clienţi, fără să fi făcut vreodată efortul de a efectua cercetări asupra acestor informaţii, în scopul unei mai bune orientări a strategiei sale de vânzare.

> Datele inexistente.

Adesea, nu dispunem de nici una dintre informaţiile necesare pentru orientarea strategiei de relaţii publice. Dacă o organizaţie a decis să îşi reînnoiască imaginea, vom avea nevoie să cunoaştem motivele care au inspirat această hotărâre, care este imaginea proiectată de organizaţie în prezent şi care este cea percepută de publicul organizaţiei. Fără un studiu de marketing sau o anchetă adecvată, vom pluti în permanenţă în incertitudine.

Aceste sondaje pot fi realizate de firme specializate, care vor intervieva sute de persoane sau vor lucra la o scară mai mică, pe un eşantion redus, într-o manieră mai puţin ştiinţifică. Sondajele vor permite obţinerea unor date diferite de impresiile obţinute de membrii organizaţiei, indiferent că este vorba despre specialişti în relaţii publice sau despre alt fel de angajaţi.

7.3. Faptele pertinente.

Am arătat că, în etapa analizei situaţiei, colectarea datelor se traduce prin compilarea unei mari cantităţi de informaţii, fără a şti întotdeauna care dintre acestea vor fi sau nu importante pentru înţelegerea problemei. Doar acestea vor fi însă integrate în plan.

Trebuie, astfel, să evităm introducerea în plan a prea multe detalii, care nu sunt necesare pentru elaborarea strategiei. Dacă este util să fie culese, aceasta nu înseamnă că ele trebuie să figureze şi în planul de campanie. Toate faptele prezentate în cadrul analizei situaţiei vor trebui să capete, ulterior, semnificaţie.

Astfel, dacă aveţi la dispoziţie istoria organizaţiei, iar ea nu este importantă pentru planul la care lucraţi, este mai bine să lăsaţi aceste informaţii în dosarul de informare. Dacă însă acest istoric al organizaţiei vă va dezvălui că, în timpul campaniei pe care o desfăşuraţi, va avea loc o aniversare a instituţiei, trebuie să profitaţi de acest prilej, deoarece aniversările constituie ştiri care atrag atenţia presei.

Pe de altă parte, dacă în momentul definirii obiectivelor sau strategiilor vă veţi da seama că vă lipsesc câteva date suplimentare, veţi avea destul timp să le căutaţi.

7.4. Tehnicile de cercetare.

Un plan de campanie nu poate fi eficient în absenţa unei activităţi de cercetare. Pentru a lua deciziile corecte şi pentru a putea opta în cunoştinţă de cauză, vom recurge la diverse surse de informaţie şi vom utiliza diferite tehnici şi metode ce ne vor permite să colectăm şi să interpretăm corect datele, în acelaşi timp, va trebui să desfăşurăm studii mai mult sau mai puţin aprofundate, în funcţie de complexitatea problemei analizate.

> Lectura presei.

Lectura presei cotidiene şi a revistelor specializate deschide accesul la o cantitate impresionantă de date şi informaţii. Pe lângă lectura obişnuită a publicaţiilor, putem apela la diverse indexuri bibliografice, care repertorizează toate articolele din presa scrisă (există câte un astfel de index relativ la aproape orice subiect).

În acelaşi timp, putem consulta dosarele de presă, pentru a cunoaşte problemele ce ţin de o organizaţie sau un anume domeniu de activitate. Majoritatea marilor organizaţii colectează zilnic din mass-media informaţiile care privesc domeniul lor de acţiune.

> Tehnicile de anchetă.

Tehnicile de anchetă permit distingerea curentelor de opinie publică, precum şi luarea pulsului populaţiei, cu o marjă de eroare redusă. Cea mai cunoscută tehnică de acest fel este sondajul de opinie, care permite realizarea unor veritabile studii privitoare la piaţă şi consumatori. Un sondaj presupune definirea unor eşantioane de subiecţi, construirea unor chestionare, aplicarea lor (prin telefon, prin poştă sau chiar direct, în cazul unor subiecţi accesibili), centralizarea rezultatelor şi analiza acestora. Vom obţine astfel date cantitative asupra subiectului cercetat.

Un sondaj este adesea completat printr-o abordare pronunţat calitativă, bazată pe interviuri semidirecţionate, care implică o serie de persoane chiar în teren sau grupuri-martor. Este vorba deci despre discuţii deschise cu membrii unui eşantion din cadrul publicului-ţintă, care lasă oamenilor posibilitatea de a spune într-adevăr ceea ce gândesc şi nu doar de a răspunde la întrebări închise. Interlocutorii pot da frâu liber părerilor lor, în contrast cu situaţia de constrângere în cadrul întrebărilor dintr-un chestionar. Aceste discuţii nu permit însă sesizarea directă a procentajelor de satisfacţie sau insatisfacţie; ele vor indica totuşi cine anume şi de ce se simte mulţumit de produsul organizaţiei. Esenţială este alegerea eşantionului de persoane care va contribui la analiza critică a organizaţiei.

Foarte adesea, organizaţiile nu alocă fonduri pentru asemenea cercetări, în astfel de situaţii, numărul de persoane intervievate va fi redus la minim. Este însă foarte important să consultăm, fie şi în mod mai puţin aprofundat, opinia publicului, a persoanelor din afara grupului ce se ocupă de planul de campanie.

Pe de altă parte, trebuie să alegem cea mai judicioasă metodă de lucru, deoarece rigoarea unui plan ţine de exactitatea faptelor pe care se bazează. Din acest motiv, este esenţial să cităm sursele de referinţă, atunci când emitem judecăţi de valoare. Acestea din urmă trebuie să reprezinte expresia unei analize factuale demonstrabile şi nu a unei impresii personale.

8. Concluzia generală.

În continuarea analizei situaţiei, trebuie să formulăm un diagnostic general asupra situaţiei, aşa cum un medic pune diagnosticul după consultarea pacientului; acesta presupune identificarea maladiei după simptomele percepute. Concluzia generală reprezintă faza finală şi crucială a primei etape a planului de campanie. Este vorba de o constatare, un diagnostic şi nu de un rezumat al situaţiei.

Diagnosticul se construieşte plecând de la faptele scoase în evidenţă în analiza situaţiei. El are drept scop examinarea faptelor sau datelor, în ideea de a determina natura şi cauzele situaţiei actuale (reale), precum şi de a evidenţia principalii factori care ar putea contribui la crearea unei situaţii potenţiale (eventuale). Diagnosticul permite identificarea originii problemelor sesizate şi descrierea cauzelor probabile ale acestora, în concluzie, el trebuie să decurgă firesc din ansamblul observaţiilor concludente precedente.

Calitatea diagnosticului se bazează pe:

— Faptele culese;

— Descrierea lor exactă;

— Analiza şi interpretarea lor.

În acest moment, trebuie să formulăm o concluzie şi un punct de vedere asupra variabilelor care vor influenţa orientarea campaniei. Ce anume nu funcţionează? Care sunt punctele tari şi slăbiciunile ce se manifestă în prezent în cadrul organizaţiei? Opinia ce va fi exprimată în continuare este desemnată uneori prin termenul „problematică”, adică problema sau provocarea ce trebuie înfruntată, pe care analiza situaţiei ne-a arătat-o şi pe care trebuie să o depăşim. Aceasta este o etapă crucială şi cu atât mai dificilă, deoarece planul de campanie va fi construit plecând de la această concluzie a analizei situaţiei.

Acum este momentul în care înţelegem cât de importantă este prima etapă a unui plan de campanie şi cât de mare este diferenţa dintre descrierea unei situaţii şi analiza acesteia.

La sfârşitul acestei prime etape, informaţiile culese trebuie să permită formularea unui diagnostic cât se poate de just, în legătură cu măsurile ce trebuie luate, motivele pentru care trebuie luate aceste măsuri şi ce schimbare anume se aşteaptă în urma campaniei.

8.1. Dificultatea punerii unui diagnostic.

Un diagnostic corect este greu de formulat, în condiţiile în care, în prealabil, situaţia nu a fost analizată cu rigurozitate. Fiind un raţionament, diagnosticul presupune exercitarea de către autor a spiritului său critic. Această concluzie generală nu este un rezumat a ceea ce ştim despre organizaţie, ci o luare de poziţie faţă de situaţia ei.

Luarea de poziţie trebuie să decurgă direct din rezultatele analizei. Dacă organizaţia lansează un nou produs, oportunitatea este uşor de sesizat: trebuie să facem produsul cunoscut şi adoptat de către consumatorii potenţiali. Diagnosticul trebuie să aibă capacitatea de a exprima posibilele dificultăţi pe care le poate înregistra noul produs şi să demonstreze, în acelaşi timp, calităţile sale deosebite, în general însă, identificarea problemei este o sarcină mult mai dificilă decât în exemplul de mai sus, deoarece nu în toate situaţiile reuşim să ne dăm seama ce anume nu merge. Nu putem proceda la fel în orice situaţie; uneori, construim un plan pentru o organizaţie, alteori doar pentru unele dintre produsele, serviciile sau cauzele promovate de ea. În chiar această etapă, de exemplu, vom înţelege că produsul, serviciul sau ideea pe care trebuie să le promovăm pot să suscite trebuinţe şi, în acelaşi timp, să trezească speranţe. Deseori însă, analiza situaţiei ne va demonstra că nici unele, nici altele nu sunt fondate.

> Iluziile organizaţiei-client.

Afirmaţiile clientului (organizaţiei) pentru care lucrăm trebuie întotdeauna verificate şi nu luate ca atare. De exemplu, organizaţia poate afirma că se bucură de recunoaştere la nivel regional şi că doreşte să ajungă să fie cunoscută la nivel naţional. Totuşi, analizele pot demonstra că recunoaşterea şi faima regională ale organizaţiei reprezintă doar o iluzie.

Se întâmplă deseori ca un client al firmei de relaţii publice să se înşele fie în legătură cu problemele cu care se confruntă, fie în privinţa publicului său, fie, pur şi simplu, în aprecierea corectă a adevăratelor sale nevoi. Trebuie, în astfel de situaţii, să îl ajutăm pe client să se orienteze şi să-şi definească opţiunile. Trebuie să fim critici cu afirmaţiile lui. Rezultatele analizei vor indica, în unele cazuri, un decalaj sensibil între viziunile şi obiectivele organizaţiei, pe de o parte şi realitatea descrisă de investigaţiile specialiştilor în relaţii publice, pe de altă parte.

Alteori, organizaţia poate avea convingerea că un lucru anume nu funcţionează cum trebuie, dar membrii săi se dovedesc incapabili să descopere despre ce anume este vorba, în unele cazuri, organizaţia poate avansa ca explicaţie o ipoteză care nu este neapărat cea corectă.

Acesta va fi momentul în care vom reformula problema ce trebuie rezolvată. Desigur, această problemă nouă va trebui acceptată şi aprobată de conducerea organizaţiei. Pentru a obţine acest lucru, trebuie ca organizaţiei să îi fie prezentate argumentele care ne-au condus la decizia respectivă.

> Aria de acoperire a diagnosticului.

Diagnosticul se poate referi la un ansamblu de elemente. Dacă faceţi o analiză globală a organizaţiei, diagnosticul trebuie să se refere la organizaţia însăşi, în mod obişnuit, planul de campanie se construieşte în jurul unui element din cadrul organizaţiei – un produs anume, comportamentul anumitor publicuri sau eşecul precedentelor campanii, în acest caz, diagnosticul nu se va referi decât la elementele pe care se presupune că le vizează.

În anumite circumstanţe, problema este atât de clară încât nu este câtuşi de puţin util să consacram prea mult timp acestei prime etape. O astfel de situaţie constituie însă o excepţie.

Diagnosticul formulat trebuie să poată servi atât la elaborarea strategiilor organizaţiei, pentru a declanşa, modifica sau confirma deciziile managerilor acesteia, cât şi pentru elaborarea de programe de relaţii publice. Astfel, studiile efectuate de organizaţie vor putea servi ambelor scopuri.

8.2. Ce trebuie să conţină diagnosticul final.

Am stabilit, în acest capitol, o serie de concluzii asupra fiecăruia dintre punctele studiate, în concluzia finală, vom relua argumentele forte, precum şi punctele slabe identificate în concluziile precedente – toate acestea pentru a compune bilanţul general.

Din acest motiv, diagnosticul se poate referi atât la organizaţie, la produsele acesteia, la publicurile ei, la contextul în care activează, cât şi la campaniile anterioare. Va trebui să alegem însă, dintre toate aceste concluzii, una sau mai multe care ni se vor părea mai folositoare.

Diagnosticul va merge deci dincolo de prezentarea unei probleme, care, deseori, nu este văzută decât din punctul de vedere al organizaţiei. Problema priveşte nu doar ceea ce organizaţia percepe ca atare, ci mai degrabă ceea ce resimte publicul ca disfuncţionalitate a organizaţiei. O organizaţie poate sesiza că publicul ei nu o stimează şi poate spera să se facă îndrăgită, dar faptul că publicul nu o place poate să nu reprezinte, în sine, o problemă. Acesta poate fi doar rezultatul unei probleme. Organizaţia este necunoscută, puţin cunoscută sau doar prost prezentată în mass-media? Diagnosticul nu va fi deci că publicul nu îndrăgeşte organizaţia, ci că aceasta este necunoscută, puţin cunoscută, prost prezentată în mass-media etc.

Deoarece diagnosticul este o judecată de valoare, nu vom scrie, de exemplu, că organizaţia a fost fondată în cutare an, ci că este vorba de o organizaţie tânără sau bătrână. Nu trebuie să scriem în text că misiunea organizaţiei este să facă cutare lucru; vom descrie, mai degrabă, această misiune ca ambiţioasă, sinucigaşă, timidă etc.

8.3. Ce nu trebuie să conţină diagnosticul final.

În această etapă suntem tentaţi ca, simultan, să formulăm problema şi soluţiile ei, să reorganizăm organizaţia şi să o facem să funcţioneze mai bine, să-l schimbăm structurile şi să prevedem rezultatele acestor schimbări. Iată, în continuare, câteva dintre capcanele pe care trebuie să le evităm atunci când punem un diagnostic.

> Căutarea soluţiei.

Diagnosticul nu este o corectură pe care o aducem unei situaţii, ci enunţarea faptului care trebuie corectat. Miza nu este dată de scoaterea în evidentă a mijloacelor ce trebuie utilizate, a acţiunilor ce vor fi organizate şi nici chiar a obiectivelor urmărite, ci mai degrabă de a explica problema ce necesită o soluţie. Nu vom formula în paginile dedicate diagnosticului elemente ale capitolelor care urmează în cadrul planului de campanie, însă problema ce urmează a fi reglată va trebui expusă în toată complexitatea ei.

Va trebui să înţelegem în ce mod problema cu care se confruntă organizaţia reprezintă o povară pentru aceasta din urmă. Am vorbit, mai înainte, de cazul imaginii instituţiei poliţiei. Atâta vreme cât nu vom spune clar de ce are nevoie politia de o imagine mai bună, însuşi diagnosticul – care va arăta că poliţia are o imagine proastă – va fi incomplet. A schimba doar de dragul schimbării este o acţiune inutilă. Schimbarea trebuie raportată la organizaţie, iar acest lucru trebuie susţinut cu argumente.

> Simpla enumerare a faptelor.

Anumite analize ale situaţiei reiau, metodic, fiecare dintre punctele enumerate mai sus. Însă rezultatul este incomplet, deoarece fiecare informaţie este definită independent de celelalte, în loc ca toate să fie înlănţuite, parte a unui mecanism comun. Această abordare demonstrează o proastă asimilare a structurii unui plan de campanie. Scopul nu este de a descrie lucrurile, ci de a le interpreta.

O descriere a situaţiei care va pune prea mult accentul pe fapte, fără să le analizeze, demonstrează că specialistul în relaţii publice a privit organizaţia, însă nu a studiat-o. Din acest motiv, diagnosticul se va limita, din păcate, la un rezumat al stării de fapt. În mod obişnuit, această situaţie se traduce printr-o abundentă de date pe care nu am ştiut să le facem să vorbească sau pe care le-am prezentat în mod telegrafic şi care nu vor ajuta deci la înţelegerea mandatului.

Uneori, nu reuşim să sesizăm importanţa sau pertinenţa unora dintre diferitele elemente expuse. O analiză a situaţiei trebuie prezentată în măsura în care miza discuţiei a fost într-adevăr înţeleasă. Dacă vom cita istoria organizaţiei, o vom face pentru a profita de pe urma ei şi pentru a anunţa că urmează o aniversare. Altfel, nu vom vorbi deloc despre acest subiect. Dacă vom menţiona situaţia bugetului alocat de organizaţie relaţiilor publice, vom face acest lucru pentru a ridica problema suficienţei sau insuficientei fondurilor alocate. Va putea acel buget să schimbe ceva în derularea strategiei voastre?

>. Afirmaţii nedemonstrate.

Afirmaţiile trebuie probate, nu doar exprimate; vom evita deci să ne bazăm diagnosticul pe impresii. Astfel, a afirma că, atunci când organizaţia va crea o solidă coeziune internă, va putea transmite o perspectivă pozitivă a imaginii sale în exterior nu reprezintă o demonstraţie. Acest enunţ nu constituie o evidenţă, el trebuie probat. Există organizaţii care au o bună imagine în exterior şi, în acelaşi timp, o mulţime de probleme în interior.

Va trebui deci să evităm afirmaţii nefondate, precum: „Organizaţia va putea atinge în mod optim obiectivul de îmbunătăţire a imaginii sale prin folosirea comunicării interpersonale”. Dacă nu am demonstrat forja comunicării interpersonale, atunci nu facem decât să exprimăm o impresie, iar aceasta nu este suficientă.

Atunci când prezentăm drept constatare faptul că trebuie create legături cât mai strânse între diverşii parteneri din cadrul organizaţiei, va trebui să spunem că aceste legături nu există, că ele nu sunt cele potrivite, că lasă de dorit. Şi să probăm toate acestea.

În acelaşi mod, putem formula următorul diagnostic: „Organizaţia are un discurs contradictoriu atunci când vorbeşte de produsele sale. Pe de o parte, ea pune în valoare latura tradiţională a unora dintre produsele sale, iar pe de alta, scoate în evidenţă perspectiva avangardistă a altora. Acest discurs contradictoriu afectează imaginea organizaţiei. Cu un mesaj omogen, generalist, ea ar putea obţine un efect mai puternic decât cel înregistrat în prezent”. Acest diagnostic prezumează efectul pozitiv şi dinamizator al unui mesaj omogen, lucru care nu a fost demonstrat până acum.

În numeroase ocazii, se afirmă că există puţine date asupra subiectului cercetat. Această informaţie poate fi adevărată, dar trebuie demonstrată. Ar trebui să spunem, mai degrabă, că „am consultat cutare index, cutare bază de date, am efectuat studiul X şi am constatat că organizaţia noastră face obiectul unui slab procent (care trebuie aproximat cantitativ) de referinţe”.

> Reconstruirea organizaţiei.

Trebuie să evităm să judecăm organizaţia sau să lăsăm impresia că problema nu ar fi existat dacă organizaţia ar fi fost structurată diferit. La începutul analizei situaţiei, atunci când am studiat funcţionarea organizaţiei, am avut ocazia să sesizăm una sau mai multe disfunc-ţionalităţi în interiorul acesteia, în acelaşi timp, nu trebuie uitat că rolul dumneavoastră nu este de a schimba organizaţia, ci de a o cunoaşte pentru a o face să se dezvolte şi să fie cât mai populară. A insista excesiv pe ideea schimbărilor în organizaţie, în scopul obţinerii unei mai bune comunicări, va însemna deturnarea mandatului care v-a fost încredinţat. Va trebui să învăţaţi să separaţi consideraţiile asupra organizaţiei de cele care vizează planul de campanie. Nu se pune problema de a modifica organizaţia, ci de a o ajuta să îşi îndeplinească misiunea cu ajutorul atuurilor şi în pofida slăbiciunilor sale. A dori cu orice preţ transformarea organizaţiei înseamnă, de fapt, a dori colaborarea cu o altă organizaţie, diferită de cea care v-a încredinţat mandatul. Trebui deci să ştiţi să dezvoltaţi o abordare mai apropiată de nevoile publicului decât de preocupările organizaţiei.

Veţi evita, în consecinţă, propunerea de schimbări de structură şi atitudine. Sugerarea schimbării numelui organizaţiei constituie o tentaţie care se manifestă frecvent în timpul realizării unui plan de campanie pentru îmbunătăţirea imaginii unei instituţii, însă acest demers trebuie să coincidă cu mandatul care v-a fost încredinţat.

> Nu răniţi clientul.

Nu trebuie să şocăm clientul sau să fim prea severi cu organizaţia care a comandat planul de campanie. Este de preferat să abordăm problemele discutate pe un ton calm, flexibil. Nici unui client, că este vorba de unul dintre superiorii ierarhici sau de o companie oarecare, nu îi va face plăcere să i se spună adevărul pe un ton dur sau să primească opinii defavorabile. Trebuie deci să învăţaţi să prezentaţi lucrurile cu delicateţe. Nu aţi fost angajaţi să ţineţi un proces, ci să alegeţi o strategie de relaţii publice.

Acest lucru nu înseamnă că trebuie să vă fie teamă să descrieţi problematica existentă aşa cum este ea de fapt. Unele lucruri sunt şocante pentru conducere, dar nu trebuie să ezitaţi în a le exprima. Nu este nevoie însă să faceţi acest lucru pe un ton denunţător. Dacă, de exemplu, aţi sesizat un vid de putere în organizaţie, există modalităţi subtile de a exprima o astfel de situaţie. Decât să afirmaţi că ansamblul interlocutorilor a semnalat că directorul este lipsit de energie sau nu este omul potrivit pentru această funcţie, mai bine veţi scrie că studiile efectuate pe teren au permis constatarea potrivit căreia s-au făcut dese eforturi pentru a evita apariţia unui vid de putere. Toată lumea va înţelege despre ce e vorba.

În ciuda unor imperfecţiuni în interior, o organizaţie poate demara excelente strategii de relaţii publice. Să evităm, aşadar, criticile prea dure.

8.4. Exemple

8.4.1. Concluzii formulate pentru probleme simple.

EXEMPLUL l „Supravieţuirea organizaţiei depinde de investiţiile pe care le va atrage, iar acestea depind atât de bunăvoinţa partenerilor săi, cât şi de calitatea serviciilor pe care le oferă.”

EXEMPLUL 2 „Trebuie să convingem agricultorii – care, în general, sunt individualişti -să recunoască şi să utilizeze anumite servicii comune, pentru a îmbunătăţi situaţia economică din regiunea lor.”

EXEMPLUL 3 „Se înregistrează o veritabilă confuzie, în ochii publicului, între multitudinea de organisme care se ocupă de copiii bolnavi. Ca urmare a popularităţii spectacolelor TV cu donaţii şi a numeroaselor organizaţii de binefacere destinate copiilor, oamenii s-au obişnuit să asocieze acele instituţii cu organizaţia cel mai puternic mediatizată. Va trebui să facem să reiasă diferenţa dintre o organizaţie precum «Vise de Copii» şi cea intitulată «Operaţiunea Copiii Soarelui».”

8.4.2. Concluzii formulate pentru probleme complexe.

Iată diagnosticul pus ca urmare a unui studiu efectuat asupra Direcţiei Generale a Armamentului din Franţa, la sfârşitul anilor ‘80.

1. Diagnostic general

1.1. Imaginea proiectată: o asociere de imagini către o imagine asociativă:

— Un conţinut de imagine ce trebuie recentrat, selecţionat, valorizat;

— Fragmentare, dualitate, specificitate şi suveranitate;

— Organizarea şi funcţionarea comunicării: principii, constrângeri şi mijloace de întărire a unei imagini globale.

1.2. Imaginea emisă: un efect de fragmentare:

— Efectul caleidoscopic: o imagine fragmentată;

— Efectul de spectru: o imagine dispersată;

— Efectul de prismă: o imagine deformată.

1.3. Imaginea percepută: o concluzie nesatisfăcătoare:

— Întâlniri externe: o instituţie prost cunoscută, adesea greşit înţeleasă, uneori contestată.

2. Problematica

2. L. O imagine ştearsă: o problemă de câştigare a popularităţii.

2.2. O imagine fragmentată: o problemă de vizibilitate.

2.3. O imagine decalată: o problemă de inteligibilitate.

2.4. O imagine contestată: o problemă de suveranitate.

Iată cum, în câteva cuvinte bine alese, studiul cuprinde complexitatea imaginii organizaţiei.

Situaţia Ordinului infirmierelor şi infirmierilor din Quebec a fost diagnosticată, la sfârşitul anilor ‘90, după cum urmează:

— Un efectiv divizat şi demobilizat;

— O profesiune devalorizată şi ameninţată;

— O breaslă criticată;

— Un nou suflu la nivelul conducerii.

8.5. Prezentarea problemei reformulate.

La finalul analizei situaţiei, specialistul în relaţii publice va poseda toate informaţiile necesare pentru a confirma problema ce fusese definită iniţial sau pentru a formula o nouă problemă, care să corespundă mai bine realităţii investigate. Această nouă problemă va trebui înţeleasă şi acceptată de organizaţie, ceea ce înseamnă că ea trebuie să se bazeze pe un studiu solid şi riguros.

Problema reformulată trebuie să fie fundamentată de o serie de concluzii care să fi fost enunţate pe parcursul analizei situaţiei.

Dacă vom relua exemplu instituţiei poliţiei care speră să îşi îmbunătăţească imaginea, problema reformulată ar putea insista nu atât pe imagine, cât pe un nou comportament al publicului faţă de poliţişti.

8.6. Ce anume permite un diagnostic corect.

Problema reformulată trebuie să vizeze obiectivele. Vom explica în capitolul următor cum trebuie formulate obiectivele, însă deocamdată vom spune că diagnosticul este punctul de plecare, în timp ce obiectivul constituie punctul unde dorim să ajungem.

Rolul planului de campanie este de a scurta distanţa dintre situaţia pe care o observăm în prezent şi cea pe care ne-o dorim sau sperăm să o putem constata.

Doar o analiză serioasă a tuturor informaţiilor cunoscute privitoare la organizaţie, precum şi un diagnostic corect vor permite formularea clară a problemei ce se cere rezolvată. Astfel, plecând de la un diagnostic coerent, formularea obiectivelor se va dovedi o chestiune destul de simplă. Vom înţelege, prin urmare, de ce este esenţial să distingem cu precizie problema, înainte de a încerca să o rezolvăm. Tehnicile, canalele de comunicare şi suporturile mediatice nu vor atinge eficienţa maximă decât dacă vor ajuta la rezolvarea problemei şi nu doar la a face mai cunoscută organizaţia.

În concluzie, vom fi conceput un plan de campanie bun atunci când:

— Pe de o parte, ne-am asigurat că mandatul a fost bine analizat, iar problema ce trebuie rezolvată a fost corect identificată;

— Pe de altă parte, am interpretat corect mandatul ce ne-a fost încredinţat.

Analiza situaţiei trebuie să permită următoarele:

— Găsirea elementului pe care se va baza campania;

— Formularea unui diagnostic precis care să dea ocazia propunerii de obiective clare şi cuantificabile, care să dea naştere, la rândul lor, unor strategii corespunzătoare.

CAPITOLUL 4

Obiectivele 1. De ce avem nevoie de obiective.

După ce a fost stabilit diagnosticul, acesta trebuie tradus în obiective operaţionale. Ce vizează organizaţia în prezent? Organizaţia trebuie neapărat să aibă o idee clară despre ceea ce vrea să obţină prin activităţile de relaţii publice.

O campanie bună va fi aceea care-şi va atinge obiectivele fixate şi nu cea care va câştiga un premiu de excelenţă. Definirea obiectivelor reprezintă o necesitate absolută pentru planificarea eficientă a campaniei şi pentru măsurarea rezultatelor ei. De aceea, este extrem de dificil să evaluezi calitatea unei campanii în condiţiile în care obiectivele au fost prost stabilite, nu sunt realiste sau sunt chiar irealizabile. Este necesar ca obiectivele să decurgă logic din analiza situaţiei.

Înainte de a aborda noţiunea de obiectiv, trebuie să facem diferenţa dintre scop şi obiectiv. Scopul reprezintă o intenţie şi o orientare generală, în timp ce obiectivul se referă la rezultatul precis pe care organizaţia caută să-l obţină.

De exemplu, o femeie care se căsătoreşte îşi poate stabili drept scop construirea unei cariere cu orice preţ şi/sau naşterea şi creşterea copiilor. Obiectivul ei este acela ca în următorii zece ani să-şi conducă propria firmă şi/sau să aibă trei copii cărora să le poată plăti, în viitor, studiile universitare. Astfel, se face trecerea de la general la particular, în etapa stabilirii obiectivelor, confundarea generalului cu particularul înseamnă renunţarea la un instrument esenţial pentru realizarea planului de campanie. De aici reiese importanţa atribuirii unui înţeles clar conceptelor pe care le utilizăm. Numeroase campanii au dat greş pentru că au confundat scopurile cu obiectivele.

Să reţinem deci că un scop se referă la o abordare generală care poate să fie comună mai multor organizaţii, în timp ce un obiectiv este specific, propriu unei anumite organizaţii. Astfel, dorinţa de creştere a cifrei de afaceri în cursul anului următor este un scop urmărit de toate întreprinderile comerciale, dar creşterea cifrei de vânzări cu 5% în rândul tinerilor cu vârste cuprinse între 15 şi 20 de ani este un obiectiv specific unei organizaţii date.

Un obiectiv vizează deci rezultate precise, măsurabile, observabile, proprii unei organizaţii anume. Prin atingerea lor, ea va obţine rezultatul dorit.

Prea adesea, în această etapă, sunt exprimate mai mult dorinţe abstracte şi mai puţin obiective veritabile. De exemplu, dorinţa de a împiedica răspândirea maladiei SIDA constituie un scop nobil, desigur, dar nu poate fi un obiectiv de campanie de relaţii publice, însă a dori să-l determini pe tinerii între 15 şi 25 de ani să folosească prezervativul în relaţiile lor intime este, într-adevăr, un obiectiv.

Trebuie deci să ştim de la început cum să deosebim, în cazul unui obiectiv, intenţia şi preocuparea. Preocuparea se referă la definirea problemei, pe când obiectivul are în vedere schimbarea pe care dorim să o obţinem.

2. Descrierea unui obiectiv „Un obiectiv este o intenţie de acţiune referitoare la un client-ţintă, formulată cu scopul de a ajunge la o situaţie dorită pornind de la o situaţie dată. Această intenţie trebuie să fie formulată într-o manieră observabilă, măsurabilă şi bine delimitată în timp” (Desaulniers, 1985, p. 68). Intenţia despre care vorbeşte Desaulniers se caracterizează prin diferenţa ce rezultă între situaţia prezentă şi cea viitoare.

În opinia lui Cossette (1987, p. 57), obiectivul este elementul de legătură într-un plan de campanie de relaţii publice deoarece, din momentul în care a fost stabilit, toate celelalte etape sunt destinate atingerii acestui obiectiv. Cossette povesteşte despre un patron de întreprindere care-şi stabilise drept obiectiv câştigul financiar rapid. Consultantul, după ce a efectuat analiza, i-a recomandat să vândă întreprinderea şi să obţină astfel un profit cum n-ar fi sperat vreodată. Patronul i-a răspuns: „Nu o pot vinde. Bunicul meu a fondat această întreprindere, aşa că mă simt responsabil pentru angajaţii mei”. Concluzia: primul obiectiv formulat era inadecvat.

„Un obiectiv veritabil. ne va obliga cu siguranţă să abandonăm lucruri interesante în favoarea sa” (Cossette, 1987, p. 65). „Puţini oameni pot să exceleze deopotrivă în afaceri şi dragoste, în arte şi ştiinţe, pot trăi în faimă şi în umilinţă, pot fi bogaţi şi generoşi. Trebuie să ştii să alegi” (ibidem, p. 85).

Desaulniers (1991, p. 88) prezintă, cu ajutorul unui set de întrebări, principalele etape ale alegerii unui obiectiv: „Despre ce trebuie să vorbim? (obiectul campaniei de relaţii publice)

Cui trebuie să ne adresăm? (publicul-ţintă)

De ce trebuie să ne adresăm tocmai acestora? (sarcinile)

Ce tip de schimbare trebuie să obţinem?

În cât timp? (durata campaniei)”.

2.1. O definire precisă a obiectului.

Cum se traduce, în mod concret, o intenţie, o dorinţă, un vis? Îmbunătăţirea imaginii unei organizaţii reprezintă o dorinţă, împiedicarea răspândirii maladiei SIDA este însă aproape o utopie.

Valery (1973, p. 414) scria: „Niciodată nu trebuie acceptată o abstracţiune nedefinită. Orice abstracţiune se defineşte printr-o idee concretă + o acţiune. Trebuie ca abstracţiunea să poată fi oricând realizată”.

Trebuie, aşadar, să traducem ceea ce părea la început o orientare, o dorinţă, într-o formulare precisă a obiectului campaniei de relaţii publice. Astfel, creşterea popularităţii organizaţiei reprezintă o dorinţă generală, dar nu redă o formulare precisă a obiectului campaniei. Trebuie să încercăm să vedem în ce constă, în mod concret, popularitatea: amintirea spontană a numelui companiei, folosirea produselor acesteia, imaginea pozitivă pe care o au ceilalţi despre ea etc.

2.2. Publicul-ţintă.

Dintre publicurile organizaţiei, cui anume vrem să ne adresăm? Care va fi ţinta campaniei noastre?

Vom spune mai multe despre acest lucru în capitolul următor, dedicat noţiunii de public-ţintă, dar trebuie să ştim deja că nu ne putem adresa tuturor publicurilor în acelaşi timp şi în acelaşi fel. E necesar, aşadar, să alegem ţinte bine precizate şi să le definim în mod clar pe cele la care vrem să ajungă mesajele noastre.

Un obiectiv se referă întotdeauna la un public-ţintă şi vizează, în general, o creştere sau o scădere numerică a acestuia ori o modificare a comportamentului său.

2.3. Sarcinile propuse şi asumate în cadrul campaniei.

Atunci când se definesc obiectivele, ne vom afla în situaţia de a opta pentru una dintre următoarele trei sarcini:

— Cunoaşterea: publicul nu cunoaşte produsul. Trebuie, mai întâi, să-l informăm, să-l arătăm că există produsul, serviciul oferit sau cauza pe care o apărăm. Facem apel la raţiunea sau imaginaţia sa pentru a-l atrage atenţia asupra produsului, în această etapă, trebuie să informăm, să facem cunoscute organizaţia şi produsele sale;

— Atitudinea: publicul cunoaşte produsul, dar e posibil să nu-l placă. Vom încerca, aşadar, să stimulăm o atitudine pozitivă faţă de produs sau să înlăturăm atitudinea negativă care se poate să fi apărut deja. Trebuie deci să persuadăm publicul-ţintă cu privire la avantajele recunoscute ale produsului prezentat. „Trebuie să fim în măsură să evaluăm procentul de ostilitate, de ignorare, indiferentă sau atitudinile pozitive, preferenţiale, de fidelitate” (Desaulniers, 1991, p. 92);

— Comportamentul: publicul cunoaşte produsul, acesta îi este pe plac, dar nu-l cumpără. Va trebui deci să-l convingem să cumpere produsul, să folosească serviciul oferit, să adere la cauza propusă, să treacă la acţiune.

Or, ne dăm seama adesea că publicurile-tintă au niveluri diferite de cunoaştere, atitudine şi comportament, în cadrul formulării obiectivului, în dreptul fiecărei ţinte pe care vrem să o atingem, trebuie să precizăm sarcina specifică pe care o vrem îndeplinită.

În documentare, se utilizează, în general, următorii trei termeni pentru a denumi cele trei niveluri: cognitiv, atitudinal sau comportamental. Există, chiar, un acronim care redă aceste sarcini propuse.

Este vorba de cuvântul AIDA, format din primele litere ale cuvintelor care descriu sarcinile de îndeplinit:

— A atrage Atenţia – CUNOAŞTERE

— A suscita Interesul – ATITUDINE

— A stârni Dorinţa – ATITUDINE

— A provoca Acţiunea – COMPORTAMENT.

Atenţia reprezintă notorietatea; interesul şi dorinţa înseamnă percepţi; i pozitivă; acţiunea se referă la cumpărare sau adeziune.

Lougovoy şi Huisman (1981, p. 44) propun următoarea abordare pentru descrierea etapelor diferite destinate provocării unor schimbări în comportamentul publicului.

Această schemă arată că informarea (1) este condiţia esenţială pentru etapa numărul (2), comunicarea, iar aceasta este singura care permite schimbarea (3). Dar, o dată ce trecem de la o etapă la alta, baza piramidei se îngustează: este relativ uşor să pui în practică o politică simplă de informare, dar mult mai dificil să aplici o politică de schimbare. Brochand şi Lendrevie (1985, p. 117) propun, la rândul lor, o schemă inspirată din Kotler (1988, p. 595), schemă ce reia modelele sugerate de câţiva autori care au adoptat aceeaşi abordare secvenţială în descrierea procesului de schimbare a comportamentului publicului. Să reluăm, pe rând, cele trei sarcini principale care trebuie să facă obiectul unei alegeri la nivelul obiectivelor.

2.3.1. Cunoaşterea.

În capitolul destinat noţiunilor de bază am arătat că, pentru a facilita o schimbare de comportament, este necesar ca publicul-ţintă vizat să fi înţeles problema, înainte de a i se propune soluţii. De fapt, cunoaşterea problemei trebuie să preceadă etapei în care se propun soluţii pentru ca acestea să fie mai bine acceptate.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu sarcinile propuse într-o campanie. Dacă publicul pe care dorim să-l persuadăm nu cunoaşte produsul, |serviciile, cauza socială în chestiune, atunci cu siguranţă nu le va accepta.

Iată de ce, cu ocazia lansării unui produs nou, trebuie să provocăm mult „zgomot” pentru a atrage atenţia mass-media şi a publicului.

Remarcăm faptul că deseori, pentru a atrage atenţia, creativitatea onui mesaj e de-ajuns. Nu ne adresăm numai raţiunii, ci şi imaginaţiei. Astfel se explică toate mesajele care ni se par amuzante, dar care nu ne spun nimic despre produs. Atunci când un comerciant de ventilatoare propune un mesaj în care apare un elicopter agăţat de tavan, mesajul nu furnizează nici o informaţie specifică despre diferitele produse ale firmei. Dar atrage atenţia şi dă impresia că putem găsi, la respectiva companie, orice tip de ventilatoare.

Când firma Benetton foloseşte, într-una din reclamele sale, imaginea unui armăsar negru care se împerechează cu o iapă albă, doreşte să atragă atenţia, dar nu spune nimic despre produs.

Trebuie să ştim, aşadar, că, dacă vrem doar să atragem atenţia, canalul mediatic folosit şi tipul de mesaj întrebuinţat vor fi diferite faţă de cazul în care vrem să suscităm un comportament anume.

În prima fază a procesului de cunoaştere trebuie să atragem atenţia prin toate mijloacele, pentru a face mai bine cunoscute produsul, serviciul sau cauza apărată. Organizaţia şi produsul său trebuie să fie cât mai prezente în ochii publicului-ţintă, trebuie să ştie să se individualizeze, să devină cunoscute şi recunoscute de ceilalţi.

Această abordare se aplică organizaţiei înseşi şi imaginii sale, produsului pe care aceasta vrea să îl lanseze, unei caracteristici insuficient cunoscute a unui produs existent sau unui nou mod de întrebuinţare a produsului.

2.3.2. Atitudinea.

În această etapă nu mai este vorba doar de furnizarea unor informaţii sau de încercarea de a atrage atenţia, ci şi de exercitarea unei influenţe. Trebuie să seduci, să dovedeşti/arăţi/demonstrezi, să convingi publicul să dezvolte o atitudine pozitivă faţă de organizaţie sau să abandoneze o atitudine negativă.

Trebuie deci stimulat interesul, stârnită dorinţa, provocată atitudinea. Or, ne dăm seama adesea, după analiza situaţiei, că la acest nivel apar, frecvent, probleme. Cum putem proceda pentru a convinge publicul să adopte o atitudine favorabilă faţă de cauza propusă?

Ceea ce trebuie să ştim e că, deseori, publicul cunoaşte organizaţia şi produsele sale, dar nu dezvoltă un ataşament special faţă de ele; este indiferent faţă de acestea sau, mai rău, nu le place.

Mai mult, analiza situaţiei ne face să ne dăm seama că oamenii nu au, în general, păreri privind anumite organizaţii. Iar atunci când acestea există, este vorba de opinii foarte clare, care însă nu sunt justificate şi nu au nici un fundament.

Ce putem crede despre bancherii care se îmbogăţesc tocmai când societatea traversează momente dificile? Ce să credem despre feministe, politicieni, homosexuali, ecologişti, deficienţi mintal, jurnalişti?

Ce să credem despre agricultorii care se plâng că:

— Recolta lor a putrezit pe câmp pentru că a plouat prea mult;

— Recolta lor s-a copt forţat pentru că a fost prea cald;

— Recoltele sunt prea mari, iar preţurile prea scăzute, tocmai pentru că a plouat destul şi nu a fost prea mult soare?

Fiecare organizaţie îşi dă seama că îi este foarte dificil să se facă iubită şi acceptată de toată lumea. Şi, chiar dacă totul merge bine, aşa cum se întâmplă în cazul companiei McDonald’s, care a devenit liderul restaurantelor fast-food, vor exista întotdeauna grupuri de contestatari care o vor acuza că mâncarea este prea grasă, că se distruge stratul de ozon prin utilizarea spumei de polistiren şi că se neglijează mediul înconjurător, permiţând păşunatul în pădurile amazoniene.

Pentru a fi capabil să intervii asupra atitudinilor, trebuie să ai cât mai multe informaţii despre reacţiile diferitelor publicuri. Nu mai e vorba doar de a provoca „zgomot”, ci şi de a şti cum să atingi corzile sensibile ale sufletului omenesc, cum să influenţezi interesele şi gusturile specifice ale publicurilor.

Domeniul atitudinii îl antrenează pe specialistul în relaţii publice pe calea stimulării motivaţiei. Ce îl incită pe un individ să adere la anumite idei, să accepte anumite abordări? Cunoscând dificultatea identificării raţiunilor care stau la baza atitudinii publicului, ne dăm seama că acest domeniu nu este unul facil.

Ce puteţi face, de fapt, atunci când vreţi să schimbaţi atitudinea unei persoane care vă respinge produsul sau cauza încă de la început? Dacă vreţi să-l demonstraţi că nu are dreptate, va trebui să va îndreptaţi argumentaţia spre ceea ce Festinger (1957) numea disonanţa cognitivă. Cum să convingi un monarhist să devină republican? Cum să convingi un fumător să nu mai fumeze? Iată câteva schimbări de atitudine dificil de obţinut. Şi totuşi, s-a văzut cum avocatul Guy Bertrand, înflăcărat susţinător al suveranităţii Quebec-ului, a devenit inamicul declarat al acestei cauze. Acum câţiva ani, deputatul liberal Gilles Rocheleau, vehement atacator a tot ce se referea la chestiunea independenţei, a candidat pe listele Blocului din Quebec. Nu în ultimul rând, Lucien Bouchard, fost ambasador şi ministru federal, fondatorul Blocului din Quebec, este astăzi şeful Partidului Quebec-ului.

Ne dăm seama, astfel, că schimbările de atitudine sunt posibile. Dar motivul pentru care ele apar este dificil de înţeles. De unde reiese necesitatea de a desfăşura o fină analiză a situaţiei, pentru a şti de la început ce anume determină publicul să aleagă ceva anume şi cum putem proceda pentru a-l convinge să-şi schimbe alegerea făcută.

2.3.3. Comportamentul.

Între atitudine şi comportament există încă un mare obstacol ce trebuie depăşit. De exemplu, sunt persoane care, timp de ani de zile, se jură că se vor lăsa de fumat, de băut sau vor înceta să mănânce excesiv de mult. Aceste persoane şi-au dezvoltat o atitudine pozitivă faţă de acţiunea ce trebuie desfăşurată, dar sunt incapabile să treacă de la idee la faptă. Cum să-l convingem pe oameni să acţioneze, să folosească un serviciu oferit de noi sau să ne împărtăşească ideile?

În acest moment al campaniei de relaţii publice, vom descoperi avantajele anumitor tehnici, în planul comercial, cum poţi să-l inciţi pe clienţii noi să facă o primă încercare? Răspunsul: oferindu-le gratuit această posibilitate. De aşa ceva se ocupă domeniul promoţional.

Pe de altă parte, incitând publicul să treacă la acţiune, fără a controla cunoaşterea şi atitudinea lui, riscăm să ne confruntăm cu decepţii serioase. Atunci când autorităţile au încercat să convingă persoanele din categoriile de risc să folosească prezervativul pentru a se proteja de SIDA, s-a considerat că acestea aveau o atitudine pozitivă faţă de prezervativ şi cunoşteau bine mecanismul răspândirii maladiei, însă autorităţile s-au înşelat.

Adoptarea unei schimbări nu este doar o problemă de cunoaştere; ea necesită înţelegerea obiectivelor şi adeziunea la modalităţile de implementare propuse. Astfel, orice acţiune de dezvoltare nu ajunge la bun sfârşit decât dacă este realizată implementarea.

Una dintre activităţile de bază ale oricărei organizaţii este aceea de a influenţa deciziile publicului său, deoarece supravieţuirea ei depinde, pe termen mai lung sau mai scurt, de comportamentul clienţilor.

Desaulniers (1987a, p. 7) descrie astfel această activitate: „Să ne gândim la o fabrică de pantofi. Ea nu se poate mulţumi să-l convingă pe oameni că produsele sale sunt cele mai bune. Ea trebuie să stimuleze un comportament orientat spre cumpărare. Acelaşi lucru se întâmplă şi în cazul unei bănci populare, care trebuie să-l facă pe oameni să-l folosească serviciile, în cazul unui comitet orăşenesc care doreşte să-l facă pe cetăţeni să participe la activităţile organizate de el sau în cazul unui magazin care vrea să-l incite pe oameni să-l cumpere produsele. Organizaţiile umanitare vor să obţină donaţii, iar autorităţile publice speră să determine comportamente de conformare Ia legi, decrete etc.

În fiecare dintre aceste exemple, absenţa comportamentului dorit din partea publicului-ţintă va pune în discuţie însăşi existenţa organizaţiei. Organizaţiile trebuie, aşadar, să utilizeze metode de natură să-l influenţeze pe indivizi, până la manifestarea unui comportament pozitiv faţă de ofertele lor”.

2.3.4. Secvenţa inversată.

Logica normală presupune a cunoaşte un lucru înainte de a-l plăcea, precum şi a-l plăcea înainte de a-l adopta. De fapt, realitatea este mai complicată. Se întâmplă, în anumite circumstanţe, să facem lucruri care nu ne plac sau să folosim produse pe care nici nu le cunoaştem.

Iată câteva exemple de situaţii inversate. Sunteţi fumător şi nu aveţi câtuşi de puţin intenţia de a vă lăsa de fumat. Totuşi, sunteţi conştient de pericolul reprezentat de ţigări. Deci cunoaşteţi produsul (abandonarea fumatului), dar nu îl plăceţi (atitudine negativă). Din întâmplare, suferiţi un accident grav, care necesită spitalizarea timp de douăzeci de zile, în care nu puteţi fuma. După această perioadă, puteţi fie să doriţi să fumaţi în sfârşit o ţigară, fie să vă spuneţi că, deşi au trecut douăzeci de zile fără tutun, nu v-a fost foarte rău. În acest moment, puteţi decide să vă lăsaţi de fumat, adică să treceţi la acţiune, abandonând atitudinea negativă.

Un alt exemplu: nu vă place Pepsi-Cola, pentru că beţi Coca-Cola din copilărie. Intraţi însă într-un restaurant care nu serveşte decât Pepsi.

Cereţi o Cola şi vi se oferă un Pepsi. Veţi bea astfel un produs pe care nu l-aţi cerut şi pe care nu-l doriţi.

De fapt, atunci când avem nevoie de un obiect, iar acesta nu este de găsit, vom accepta un substitut. Acest lucru se verifică atât în cazul bunurilor de consum curent, cât şi în cazul serviciilor sau ideilor. Doriţi, de exemplu, să vedeţi un film şi mergeţi la un cinematograf unde rulează simultan cinci producţii cinematografice. Filmul dorit nu se numără printre ele. Veţi alege atunci o altă peliculă, pe care nu o cunoaşteţi, dar ale cărei titlu şi afiş vă atrag.

Trebuie deci să reţinem că există un scenariu de bază ce implică mai întâi cunoaşterea produsului, apoi o atitudine pozitivă şi, în final, adoptarea unui comportament anume. Acest scenariu nu este însă absolut, înregistrându-se multiple variante.

Relaţiile publice nu sunt, să ne amintim, arme atotputernice, capabile să inducă oricui orice comportament. Ele pot acţiona eficient în ceea ce priveşte cunoştinţele, atitudinile şi comportamentele doar în anumite condiţii. Pe de altă parte, o mulţime de factori pot influenţa indivizii, pozitiv sau negativ, cu privire la ceea ce le este oferit. De exemplu, o publicitate eficace poate convinge un potenţial client să intre într-un magazin, însă este posibil ca obiectul atenţiei sale să nu mai fie disponibil, vânzătorul să lipsească sau obiectul să se dovedească diferit de ceea ce a crezut el că era. Trebuie ştiut, de asemenea, că indivizii nu îşi schimbă foarte uşor convingerile. Cel care posedă o maşină veche nu se va lăsa uşor convins să o schimbe cu una nouă, dacă va crede că automobilul în cauză mai poate funcţiona încă multă vreme.

În publicitate există un dicton care spune: „Dacă vrei să introduci o idee în mintea cuiva, trebuie să alungi de acolo o alta”. Acest dicton afirmă, de fapt, că memoria activă nu este elastică.

2.3.5. Secvenţele reunite.

Putem să aplicăm integral modelul AIDA într-o singură campanie, adică să facem cunoscut produsul, să-l facem să fie plăcut şi să stimulăm cumpărarea lui în acelaşi timp. Atunci când un nou detergent este lansat pe piaţă, căutăm atât să-l facem cunoscut, cât şi să-l vindem – ambele lucruri simultan. Dacă această abordare (totul în acelaşi timp) reuşeşte cât se poate de bine pe plan comercial, alta este situaţia atunci când vine vorba de schimbarea atitudinii şi a comportamentului, în aceste cazuri, este recomandabil să se meargă în etape, rezervându-se timpul necesar pentru a o atinge pe fiecare dintre ele în mod adecvat.

2.4. Gradul de îndeplinire a unui obiectiv.

O dată ce am stabilit ce vrem să facem (obiectul campaniei de relaţii publice), cui vrem să îl propunem (ţinta) şi ce vrem să spunem (AIDA) trebuie precizată diferenţa dintre situaţia actuală şi cea dorită.

Proporţia de reuşită determină situaţia dorită plecând de la starea de fapt. Această intenţie trebuie formulată într-o manieră observabilă măsurabilă şi bine stabilită în timp. Trebuie precizată cantitatea de schimbări pe care dorim să le obţinem, în caz contrar fiind suficientă şi cea mai mică schimbare pentru a pretinde că am reuşit o campanie de mlormare bună.

Un obiectiv trebuie întotdeauna exprimat în termeni măsurabili adică m valoare absolută sau în procentaj. De exemplu, obiectivul se poate exprima astfel: cresterea popularităţii mărcii cu 30% până la 50 % într-un an de zile, în rândul tinerilor între 15 şi 20 de ani sau convingerea a 5000 de tineri între 15 şi 20 de ani să adopte un nou produs în timp de un an.

Să reluăm exemplul poliţiei care vrea să-şi îmbunătăţească imaginea Obiectivul său este acela ca oamenii să o placă mai mult. Or dacă nu cunoaştem publicul-ţintă şi dacă ignorăm proporţia de schimbare vizată o singură modificare minoră va fi suficientă pentru a considera campania ca fiind o reuşită. Dacă un corp de poliţie dă unei firme de relaţii publice zeci de mii de dolari pentru a-l ameliora imaginea, preşedintele tirmei^respective poate, de exemplu, să-l convingă pe vecinii şi rudele sale ca poliţiştii sunt fiinţe extraordinare şi va considera că mandatul sau a fost îndeplinit – asta deoarece nu i s-a precizat clar a cui percepţie trebuie modificată şi în ce proporţie trebuie să se întâmple acest lucru.

În plus, dacă nu precizăm obiectivele, cum să reuşim să diferenţiem pe priorităţi, acţiunile care trebuie întreprinse? Putem avea zece sau douăzeci de acţiuni posibile, pentru atingerea unui obiectiv vag Cu un obiectiv bine delimitat, ne dăm seama că există o gamă restrânsă de acţiuni susceptibile să atingă publicul-ţintă.

Sarcina propusă devine, de fapt, complexă atunci când obiectivul este acela de a determina cu 10% mai mulţi tineri între 15 şi 25 de ani (ţinta) sa aibă un comportament mai puţin agresiv faţă de poliţiştii care îi interpelează. Ne dăm seama aici că, pentru a creşte cu zece la sută incidenţa unui comportament, trebuie să cunoaştem procentul de persoane care adoptau acest tip de comportament înainte de începutul campaniei. Acesta este punctul cel mai delicat al întregii campanii. Nu se cunoaşte punctul zero, punctul de plecare. Atunci cum se poate aproxima punctul de sosire?

Trebuie deci să cuantificăm obiectivele, dar trebuie, de asemenea, să precizam de ce am ales o creştere de 5,7 sau de 9%. Este uşor să stabileşti un obiectiv care caută să crească numărul de clienţi ai unei organizaţii cu 25 de procente. Dar, dacă analiza situaţiei ne arată că, de cinci ani, există o pierdere de clienţi de 5% pe an, va fi mai realist să propui un obiectiv care să se limiteze la frânarea scăderii numărului de clienţi şi nu la creşterea lui.

Proporţia de reuşită trebuie să exprime o distanţă de acoperit. Un ideal, desigur, dar destul de realist. Este inutil să se formuleze obiective prea ambiţioase care nu vor fi îndeplinite niciodată. Important, în acest stadiu, este să exprimi obiectivele în rezultate măsurabile, ce trebuie atinse:

— Mai întâi, se încearcă determinarea rezultatelor aşteptate la sfârşitul campaniei şi a acţiunilor care ne-ar plăcea să fie întreprinse de clienţii noştri ca urmare a campaniei de informare;

— Apoi, trebuie exprimate rezultatele vizate în termeni măsurabili, în loc să ne punem problema dacă publicul nostru va ajunge să cunoască mai bine organizaţia, mai important ar fi să ne orientăm spre factorii care au stat la baza creşterii cu 10%, în sondajele de opinie de anul trecut, a popularităţii organizaţiei; sau să ne propunem ca numărul articolelor de presă favorabile organizaţiei să crească cu 20% faţă de anul precedent.

Iată câteva obiective cuantificate:

— Să-ţi propui să procedezi în aşa fel încât 60% dintre elevii care frecventează clasa a şasea într-o localitate dată să aibă mai puţine absenţe în anul X faţă de anul Y;

— Să convingi 5% dintre şoferii care refuză cu obstinaţie să folosească centura de siguranţă să apeleze la acest mijloc de protecţie;

— Să creşti cu l % pe an consumul de miere în rândul tinerilor cu vârste cuprinse între 8 şi 15 ani;

— Să reduci cu 20% numărul automobiliştilor care circulă cu viteză foarte mare.

De reţinut faptul că e mai raţional să organizezi o campanie de relaţii publice având un obiectiv care precizează tipul de schimbare dorit de organizaţie, decât o campanie cu un obiectiv vag.

Trebuie amintit că la sfârşitul campaniei vor trebui evaluate toate acţiunile întreprinse. Dar, dacă nu este fixat un obiectiv de atins, cum veţi şti dacă aţi condus bine campania?

2.5. Perioada de timp.

În continuare, trebuie stabilită perioada de timp de care vom avea nevoie pentru atingerea obiectivului propus pentru campanie, îşi va ameliora organizaţia imaginea pe o perioadă de zece ani, zece luni, zece zile? Vom putea împiedica răspândirea SIDA în următorii ani? Există încă destule şanse pentru reuşita campaniei. Totuşi, în cursul acestui an, există şi posibilitatea de a eşua.

3. Obiective generale şi specifice.

Atunci când vine momentul stabilirii obiectivelor, ne dăm adesea seama că urmărim rezultate diferite în funcţie de tipul de public-ţintă căruia ne adresăm.

Astfel, dacă dorim să convingem oamenii să consume mai mult unt, de exemplu, ne vom confrunta cu următoarea problemă: există oameni care nu văd nici o diferenţă între consumul de unt şi cel de margarina. Ei nu sunt bine informaţi. Alţii ştiu care este diferenţa dintre cele două produse, dar, pentru că margarina se întinde pe pâine mai uşor decât untul, au dezvoltat o atitudine pozitivă faţă de ea. În sfârşit, alţii ştiu că este preferabil să te hrăneşti cu produse naturale, încurajând astfel dezvoltarea agriculturii. Totuşi, aceştia din urmă cumpără în continuare tot margarina.

Deşi ne aflăm în faţa unei singure probleme – creşterea consumului de unt – ne confruntăm cu publicuri-ţintă care au atitudini şi comportamente diferite. Pentru a concilia aceste probleme, există două modalităţi de lucru în formularea obiectivelor: creăm un obiectiv general şi obiective specifice sau propunem mai multe obiective.

Obiectivul general se referă de obicei la cunoaşterea produsului. Putem comunica întregii populaţii că noua Coca-Cola există. Trebuie deci să atragem atenţia asupra produsului. Astfel a procedat, în 1996, Ministerul de Finanţe al Canadei, când a lansat o campanie de mare anvergură pentru contracararea muncii la negru. A folosit televiziunea, în timpul orelor de mare audienţă, pentru a sensibiliza populaţia cu privire la această problemă. Apoi, a stabilit obiective specifice pentru fiecare public-ţintă în parte: lucrătorii care primesc bacşiş, muncitorii din construcţii. Aceste obiective vizau atitudinea şi comportamentul.

Fiecare obiectiv specific se adresa unei ţinte anume şi dădea naştere unei strategii specifice.

Astfel că, dacă în principiu rezultatul aşteptat este acelaşi pentru toţi, adică creşterea vânzărilor, sarcina de îndeplinit (vezi AIDA) este diferită în cazul diverselor publicuri-ţintă.

Se întâmplă, uneori, să formulăm subobiective sau obiective secundare ori specifice, în alte circumstanţe, nu facem distincţia între obiectivul principal şi obiectivele specifice, dar vorbim de obiectivul l, obiectivul 2 etc. Trebuie reţinut faptul că fiecare obiectiv va putea folosi strategii, tehnici şi suporturi mediatice diferite. Cu cât formulaţi mai multe obiective, cu atât veţi construi mai multe strategii diferite pentru aceeaşi campanie de relaţii publice. Fiecare obiectiv va trebui să fie construit la fel, având cele cinci elemente menţionate mai sus.

Problema ce trebuie rezolvată poate avea faţete multiple: un conflict de muncă în interior, o imagine negativă în exterior, produse de proastă calitate venite din exterior – toate aceste elemente pot fi luate în considerare de obiectivele specifice.

Să luăm exemplul unui hotel care traversează o gravă criză internă -angajaţii au decis să recurgă la o grevă de zel. Aşadar, ce se va întâmpla? Toate serviciile vor fi oferite cu întârziere, clienţii vor aştepta ore întregi înainte de a obţine ce au comandat şi se vor decide să se plângă la Oficiul de Protecţie a Consumatorului. Vedem, astfel, cum se poate pierde o reputaţie bună ca urmare a unui conflict intern şi cum imaginea de marcă a unei organizaţii e importantă pentru supravieţuirea sa.

În cazul prezentat mai sus, am putea avea drept obiectiv principal readucerea clienţilor şi ca obiectiv secundar crearea unui climat calm în interiorul întreprinderii.

În funcţie de fiecare obiectiv se întocmeşte un plan de campanie, pentru că, în principiu, este vorba de clienţi diferiţi şi de sarcini de rezolvat (vezi AIDA) diferite.

Deci obiectivele trebuie să fie foarte concrete şi aşezate în funcţie de importanţa lor pentru îndeplinirea obiectivului principal. Ele pot viza interiorul şi exteriorul întreprinderii, pot fi formulate pe termen scurt sau lung.

Pelletier (1977) aminteşte că, într-o organizaţie, fiecare unitate administrativă poate avea obiective diferite, în opinia lui, când îi întrebăm pe diferiţii directori din aceeaşi organizaţie în ce circumstanţe folosesc ei relaţiile publice, primim, în general, răspunsuri foarte diferite. „Directorul de vânzări poate considera publicitatea ca fiind destinată furnizării de teme de discuţie pentru clienţii săi. Directorul de publicitate poate spera că publicitatea va duce la creşterea vânzărilor pe termen scurt. Directorul general se poate gândi că publicitatea va consolida numele şi reputaţia organizaţiei.”

Astfel, în interiorul aceleiaşi organizaţii, putem avea preocupări diferite care duc la propunerea de obiective diferite. De exemplu, obiectivul de marketing al firmei McDonald’s ar putea fi acela de a deschide un restaurant în fiecare lună, într-o ţară anume. Trebuie, aşadar, ca organizaţia să definească criteriile geografice stabilind locul unde îşi va desfăşura afacerile, iar criteriile de rentabilitate în funcţie de populaţia deservită şi preţul produselor. După această operaţie, se va solicita departamentului de relaţii publice să prezinte deciziile luate.

> Obiective interne şi externe.

Putem împărţi obiectivele în interne şi externe.

Relaţiile publice interne au drept scop circulaţia informaţiei în rândurile angajaţilor şi crearea unei comunităţi în interiorul organizaţiei.

Obiectivele relaţiilor publice externe sunt mai uşor de stabilit pentru că, în general, ele au în vedere nevoi explicite şi manifeste ale organizaţiei şi vizează un public-ţintă extern.

Ne propunem, în continuare, să vă prezentăm câteva exemple de obiective diferite.

4. Ce trebuie evitat > Un obiectiv nu este sinonim cu o problemă.

Trebuie evitată transcrierea problemelor sub forma unor obiective. Obiectivele trebuie să ajute la rezolvarea problemelor şi nu să ducă la exprimarea lor într-o altă formă. Iată un exemplu:

Problema: Organizaţia trebuie să-şi mobilizeze publicul intern.

Obiectivul Promovarea unui sentiment de apartenenţă în principal: interiorul organizaţiei.

Obiectivul Favorizarea unei participări mai pronunţate la secundar: viaţa organizaţiei.

Obiectivul formulat mai sus nu cuprinde cele cinci elemente necesare. Mai mult, cele două obiective sunt mai degrabă mijloace de mobilizare a publicului intern. Ele prezintă o strategie. Iată patru exemple de formulare adecvată a obiectivelor corespunzătoare aceleiaşi probleme.

Obiectivul l: în cursul următoarelor două luni (durata), conducerea organizaţiei va ţine un seminar (obiect) de două zile cu directorii (public-ţintă) pentru ca împreună să stabilească acţiuni specifice (sarcină de îndeplinit) în vederea creşterii cu 25 % a procentului de satisfacţie a angajaţilor la locul de muncă (proporţia de reuşită) în cursul anului viitor.

Obiectivul 2: în cursul următoarelor 12 luni (durată), directorii vor organiza pentru angajaţi (public-ţintă) trei manifestări distincte (obiect) pentru ca ei să dezvolte o atitudine pozitivă (sarcină de îndeplinit) faţă de organizaţie, atitudine care se va manifesta prin creşterea cu 25 % a satisfacţiei la locul de muncă (proporţie de reuşită).

Obiectivul 3: în următorul an (durată), administraţia îşi va recruta (obiect) 50% (proporţie de reuşită) dintre cadrele de conducere (public-ţintă) din interiorul organizaţiei, convingându-l (sarcină de îndeplinit) pe angajaţi să candideze pentru diferite posturi.

Obiectivul 4: Diminuarea (obiect) cu 25% (proporţie de reuşită) în următorul an (durată) a absenteismului angajaţilor (public-ţintă), revalorizând participarea lor la viaţa organizaţiei (sarcină de îndeplinit).

> Obiectivul trebuie să decurgă din problema definită Trebuie ca obiectivele să fie direct legate de mandat. Avem, uneori, impresia că obiectivele sunt incoerente, de neînţeles. Ele pot fi interesante în sine, pot chiar răspunde preocupărilor reale ale organizaţiei, dar nu sunt în concordantă cu responsabilitatea ce v-a fost încredinţată. De fapt, amalgamul de analiză a situaţiei, problematică, obiective şi publicuri-ţintă trebuie să fie armonios. Nu trebuie dată impresia că e vorba de capitole diferite fără nici o legătură între ele.

Astfel, dacă prin obiectivele formulate vă propuneţi să îmbunătăţiţi imaginea organizaţiei, trebuie să fi dovedit că aceasta avea înainte o imagine necorespunzătoare.

5. Modele de obiective.

EXEMPLUL l.

O firmă doreşte să convingă (sarcină de îndeplinit) 25% (proporţie de reuşită) dintre rezidenţii (public-ţintă) unui imobil nou construit lângă aceasta să apeleze la serviciile pe care le oferă măcar o dată (obiect), de acum într-un an (durată).

EXEMPLUL 2

De acum într-un an (durată), să convingem (sarcina de îndeplinit) autorităţile competente (public-ţintă) să ajute la înfiinţarea (proporţie de reuşită) organizaţiei prin atribuirea unui fond de pornire (obiect).

EXEMPLUL 3 în cursul anului viitor (durată), organizaţia va oferi noi servicii (obiect) pentru menţinerea (sarcină de îndeplinit) clientelei, actualmente în scădere (public-ţintă), la acelaşi nivel ca în anul precedent (proporţie de reuşită).

6. Câteva teme de gândire.

Un obiectiv se articulează în funcţie de o problemă a organizaţiei, care, la rândul ei, se traduce în cei cinci parametri indicaţi mai sus. O altă modalitate de acţiune este aceea de a prezenta întâi problema, apoi de a formula o frază cu privire la rezultatele vizate. Vom scrie în această frază, cât mai clar posibil, parametrii obiectivului.

6.1. O schimbare simplă.

În majoritatea cazurilor, o problemă este uşor de tradus în rezultate vizate. Iată câteva exemple practice: > Problema.

Ameliorarea circulaţiei informaţiei în interiorul organizaţiei.

> Rezultate vizate.

De acum într-un an, fiecare angajat să nu poată spune că nu a fost la curent cu deciziile majore ale organizaţiei.

> Problema.

Prezentarea serviciilor pe care le oferă organizaţia persoanelor care locuiesc într-o anumită zonă.

> Rezultate vizate în cadrul unui sondaj care se va efectua peste un an de zile, cel puţin 50% dintre bărbaţii cu vârste între 18 şi 54 de ani vor răspunde fără ezitare că au auzit de organizaţie şi cunosc serviciile pe care le poate oferi aceasta.

6.2. O schimbare complexă.

În alte cazuri, legătura între problemă şi rezultatele vizate este mai puţin evidentă. De fapt, este relativ uşor să elaborezi obiective de ordin comercial. Mai complicat este să traduci preocupările de ordin instituţional în obiective determinate, transformându-le în cifre. Iată câteva exemple: > Problema.

Dezvoltarea unor sentimente de apartenenţă, de ataşament şi de mândrie cu privire la organizaţie.

> Rezultate vizate.

Înainte de a preciza rezultatele vizate, trebuie să discutăm problema. Să spunem, mai întâi, că un sentiment nu se percepe neapărat la modul evident. Puteţi, de exemplu, să vă detestaţi patronul, dar să-l zâmbiţi ori de câte ori îl întâlniţi. Puteţi să faceţi o pasiune pentru cineva, dar să împietriţi de spaimă când sunteţi în preajma acelei persoane. Pentru a şti cum se poate traduce problema într-un obiectiv, trebuie căutat un mod de exprimare a acelui sentiment. Astfel, sentimentul de apartenenţă se traduce prin loialitate, prin fidelitate. Deci am putea traduce problema enunţată anterior prin următoarele fapte şi gesturi:

De acum într-un an, numărul angajaţilor care părăsesc organizaţia se va reduce cu 50%.

Sau:

În cadrul sondajelor făcute în interiorul firmei se va diminua cu 50% numărul angajaţilor care declară că ar părăsi imediat organizaţia dacă şi-ar găsi o nouă slujbă.

7. Criteriile de eficacitate.

În momentul în care reflectăm asupra obiectivelor, trebuie să ne gândim tot timpul la modul în care le evaluăm. Dacă nu găsim modalităţi de evaluare, e mai bine să schimbăm obiectivul. Astfel, trebuie să fim capabili să prevedem rezultatele aşteptate şi mijloacele de controlare a lor.

Dacă cifra vânzărilor e uşor de aflat, nu sunt la fel de simplu de măsurat popularitatea, simpatia pe care o organizaţie vrea să le împărtăşească celorlalţi. Mai mult, trebuie să ştim că o excelentă campanie de relaţii publice poate aduce, în unele cazuri, doar rezultate negative. Lansarea unei noi băuturi Coke în 1986 a fost făcută cu surle şi trâmbiţe şi totuşi consumatorii nu au agreat-o. În Quebec, în 1996, publicitatea pentru berea Grand Nord a fost remarcată, iubită, memorată., dar berea nu s-a vândut.

Astfel, în momentul formulării obiectivelor, trebuie să stabilim măsurile care vor fi necesare în diferite stadii de evaluare a campaniei şi, mai ales, să precizăm în mod cantitativ punctul sau punctele de reper.

Trebuie să ne gândim deci la indicatorii de performanţă care vor permite adaptarea mai bună a obiectivelor, căci aceste criterii de evaluare vor fi folosite pentru măsurarea eficacităţii campaniei.

Trebuie să formulăm obiective care se referă la: obiect/campanie, sarcina de îndeplinit, durata, proporţia de reuşită sau publicul-ţintă vizat, pentru că toate aceste elemente sunt uşor de controlat.

Obiectivul se referă, la urma urmei, la rezultatul aşteptat.

CAPITOLUL 5

Publicul-ţintă.

În capitolul despre analiza situaţiei, am abordat noţiunea de public şi am precizat că aceasta se referă la persoanele care intră direct sau indirect în contact cu organizaţia. Printre acestea se numără clienţii, care însă nu reprezintă decât o parte a publicului organizaţiei. Clienţii sunt acele persoane care au cumpărat deja produsul, care au utilizat serviciile oferite de organizaţie sau care au aderat la cauza propusă.

Trebuie să alegem dintre publicurile organizaţiei pe acela căruia ne vom adresa pentru a îndeplini cu succes obiectivul propus în campanie. Acest public devine ţinta noastră şi va fi vizat cu precizie de obiectivele noastre, într-un plan de campanie, ţinta nu este în mod necesar reprezentată de clienţii organizaţiei, în anumite cazuri, putem încerca să căutăm noi clienţi, adică să ne adresăm unor indivizi care nu au folosit produsul nostru, în alte circumstanţe, îi putem viza pe clienţii existenţi, încercând să-l fidelizăm.

Noţiunile de public al organizaţiei, client şi public-ţintă sunt deci diferite, în acest capitol, vom încerca să identificăm publicul-ţintă corespunzător obiectivelor noastre. De fapt, ţinta e aceea la care vrem să ajungem, pe care o vizăm, ea reprezentând destinatarul, receptorul mesajului nostru.

Trebuie să ştim că „un plan de campanie este un proiect al unei organizaţii, prin care aceasta doreşte să atragă atenţia publicurilor-ţintă asupra ofertelor sale, în contextul format de concurenţi şi de partenerii de afaceri” (Desaulniers, 1987a).

Potrivit Biroului de presă al prim-ministrului Franţei (1986, fişa 11), într-un plan de campanie, „o atenţie constantă trebuie acordată definirii precise a publicului interesat de subiectul discutat şi, în egală măsură, găsirii tehnicilor şi discursurilor menite să-l influenţeze şi să ducă la o implicare activă a acestuia”.

Chiar dacă urmăreşte obiective politice sau ideologice, aşa cum fac guvernele sau cultele religioase, chiar dacă pune în prim-plan obiective economice, aşa cum procedează întreprinderile comerciale, dacă apără interesele membrilor lor, aşa cum fac sindicatele şi alte grupări profesionale, ori dacă vizează acte de caritate, precum Crucea Roşie, fiecare organizaţie nu poate supravieţui decât cu sprijinul unui anumit public. Pentru îndeplinirea obiectivului formulat în planul de campanie, unele publicuri vor fi mai potrivite decât altele. Ele devin ţintele noastre, acest lucru decurgând direct din concluziile cu privire la rolul publicului-ţintă, formulate în capitolul 3. Pertinenţa alegerii lor e foarte importantă – iar acest lucru a fost demonstrat mai sus. Simpla lor trecere în revistă nu este suficientă, ele trebuie să se impună de la sine, aşa cum se arată şi în capitolul dedicat analizei situaţiei.

Trebuie făcută o distincţie între publicuri şi masa de oameni, în general. Astfel, masa este vagă, inactivă, neomogenă, pe când publicul-ţintă este un grup de persoane care au ceva în comun.

Pentru a determina publicurile într-un mod precis, folosim anumiţi termeni: segmente de piaţă, nişă, poziţionare pe piaţă. La urma urmei, alegem un public format din persoane care au ceva în comun. „Studiile descriptive şi explicative despre comportamentele şi atitudinile publicului cu privire la o cauză socială au arătat adesea că publicul nu este omogen” (Lindon, 1976). Iată motivul pentru care cei ce se ocupă de promovarea unor cauze sociale trebuie să segmenteze publicul în sub-grupuri omogene de indivizi, pentru a putea aplica o strategie concretă şi unitară destinată unui anumit public-ţintă. Fără procesul de segmentare, va fi imposibil să-l reuneşti pe toţi cei cărora le este destinat mesajul.

1. O alegere obligatorie.

Analiza situaţiei a adus în prim-plan problema ce trebuie rezolvată, problema ce necesită răspuns şi a arătat care ar fi beneficiarii direcţi ai măsurilor luate de organizaţie. Or, în cadrul acelei dezbateri, se poate vorbi de o ţintă sau de o serie de ţinte evidente, deşi analiza nu va fi întotdeauna aşa de uşoară.

De exemplu, să presupunem că se doreşte ca în cursul anului să se ajungă la o creştere cu 10% faţă de anul trecut a numărului de automobile Jetta vândute. Analiza situaţiei a avut drept rezultat întocmirea profilului clienţilor actuali, a celui corespunzător publicului căruia îi place maşina, dar, din diferite motive, nu o cumpără şi a celui care nu-şi doreşte un autoturism Jetta. Cum puteţi afla care este cel mai bun public-ţintă pentru atingerea obiectivului propus? Veţi rămâne în tabăra clienţilor fideli sau veţi încerca să vă adresaţi unor potenţiali noi clienţi?

Un alt exemplu: dacă vreţi să încurajaţi consumul de produse naturale, cui vă veţi adresa: marilor magazine care dispun de mai mult spaţiu de vânzare sau micilor magazine specializate, ai căror clienţi sunt interesaţi de protejarea mediului înconjurător?

Pentru fiecare problemă sau oportunitate vor fi căutate publicuri diferite. Ce public-ţintă poţi alege pentru a diminua consumul de tutun, pentru a creşte consumul de ouă proaspete, pentru a stimula zelul religios, pentru a schimba unele comportamente de natură sexuală? În unele cazuri, publicul-ţintă se impune de la sine. De exemplu, atunci când doriţi să vă fidelizaţi clienţii, publicul este deja bine cunoscut, în timp ce, dacă vreţi să câştigaţi clienţi noi, trebuie să fiţi siguri că aceştia vor fi atraşi de imaginea produsului. Să reluăm exemplele citate mai sus.

Cine sunt clienţii Jetta? Ei nu există în sine. Automobilul Jetta poate fi o maşină pentru doamne, pentru studenţi sau pentru persoane în vârstă care vor să se simtă mereu tinere.

Pentru a limita consumul de tutun, ne putem axa pe publicul tânăr, deoarece fumatul este o obişnuinţă de care nu poţi scăpa toată viaţa, aşa că e mai bine să te abţii de la bun început sau să te laşi cât mai repede. Dar ne putem gândi, de asemenea, că fumătorii nu vor să abandoneze acest obicei, aşa că ne vom adresa nefumătorilor, pentru a-l convinge să nu se apuee de fumat şi să respecte astfel dreptul tuturor la o viaţă într-un mediu curat.

Încă de la început trebuie să aflăm care este publicul-fintă care se potriveşte cel mai bine obiectivului formulat, precum şi care este publicul-ţintă cel mai potrivit pentru realizarea obiectivului.

Din acest moment, cum vom proceda pentru a determina publicul-ţintă? În mod obişnuit, un plan de campanie de relaţii publice se construieşte în jurul obiectivului, nu al publicului-ţintă. Astfel, ne vom întreba mai întâi ce obiectiv trebuie să îndeplinim şi abia apoi care este publicul cel mai indicat pentru obiectivul propus.

Publicul-ţintă nu constituie o entitate în sine. Decizia alegerii lui se ia în funcţie de analiza situaţiei şi de sondajele efectuate. Există şi posibilitatea de a ne înşela, dar acest lucru nu îl vom afla decât după finalizarea campaniei, în momentul evaluării ei.

Dorim să fidelizăm publicul actual, să recrutăm noi clienţi, să-l stimulăm pe partenerii noştri de activitate să ne recomande şi altora, să-l combatem pe adversari, să-l însufleţim pe simpatizanţi, să le oferim informaţii jurnaliştilor, să-l câştigăm de partea noastră pe nemulţumiţi, să învingem rezistenţa internă? Alegerea ultimă aparţine celui care întocmeşte planul de campanie de relaţii publice. Acesta trebuie să-şi concentreze eforturile asupra unui grup de persoane bine definit.

Cum ne vom comporta faţă de cei care nu sunt interesaţi de produsul nostru? Răspuns: în mai multe moduri, îi putem ignora pentru a ne concentra asupra clienţilor actuali; pe de altă parte, o persoană care nu este interesată de produsul nostru astăzi poate să-l caute în altă zi. De exemplu, dacă nu aveţi animale de companie, e inutilă încercarea de a vi se vinde hrană pentru pisici, în ziua în care veţi avea un animal de companie, veţi fi foarte uşor de sensibilizat. La fel, dacă nu aveţi maşină astăzi, se poate presupune că, după un timp, vă veţi cumpăra una; şi ne mai putem imagina că-l veţi rămâne fidel mult timp. Iată deci un public neinteresat, dar interesant, în sfârşit, nu v-aţi gândit niciodată să vă cumpăraţi piscină, dar un cumnat vă vorbeşte încontinuu despre piscina lui, încât, curând, vă lăsaţi ispitit de idee.

Pe de altă parte, trebuie să ţineţi seama de oamenii care nu sunt interesaţi de produsul sau serviciul oferit şi care vă pot deveni inamici. Zborul cu hidroavionul nu exercită nici un fel de atracţie pentru un anumit public. Dacă administratorul unei şcoli de pilotaj nu ia în considerare şi acest public, s-ar putea să aibă neplăcuta surpriză de a-l vedea pe membrii săi militând împotriva eventualelor prejudicii aduse mediului înconjurător de folosirea hidroavioanelor. Iată cum persoanele iniţial neinteresate de problemă pot deveni interesante pentru organizaţie.

2. Când ţinta este publicul de masă în ceea ce priveşte publicul de masă, trebuie să reţinem următorul principiu: o campanie în care ţinta noastră este opinia publică, în ansamblul ei, va fi în mod sigur o campanie ratată, deoarece nu ne putem adresa, la fel, simultan, tuturor.

Să luăm exemplul Coca-Cola. Putem presupune că publicul-ţintă al acestei băuturi este publicul de masă, pentru că deopotrivă preşcolarii şi pensionarii consumă Cola. Dar, dacă reflectăm puţin, ajungem la concluzia că persoanele între 7 şi 37 de ani, de exemplu, beau în mod sigur mai multă Cola decât cele cu vârste între 57 şi 77 de ani. Nu credeţi că explicaţia este dată de faptul că primul segment de vârstă este mai numeros demografic şi mai uşor de convins să consume această băutură? Nu vom putea convinge în acelaşi mod tinerii şi vârstnicii să bea Coca-Cola. Ar trebuie deci să existe două strategii şi două obiective diferite. Pe tineri ar trebui să-l facem să redescopere Coca-Cola, mai ales dacă ne-am axa pe cunoaşterea produsului. Vârstnicii vor fi convinşi să cumpere băutura dacă vom pune accentul pe comportamentul lor de consumatori.

În această etapă, este posibil să ne vină în minte un public-ţintă pe care nu l-am menţionat atunci când am trecut în revistă publicurile organizaţiei (vezi capitolul 3). Trebuie să ne întoarcem la ce am lucrat anterior şi să completăm această lacună.

Dacă în planul de campanie nu veţi identifica un public-ţintă anume şi vă veţi referi la publicul de masă, în ansamblu, veţi întâmpina dificultăţi mai târziu, atunci când veţi stabili axa campaniei şi strategiile de lucru. Dar trebuie să reţineţi că oamenii nu au cu toţii aceeaşi percepţie asupra produsului sau serviciului oferit, aceeaşi atitudine şi aceleaşi comportamente faţă de acesta. Pentru a fi în măsură să vă adresaţi unei multitudini de indivizi şi, în acelaşi timp, să aveţi un discurs pe care ei îl vor înţelege cu uşurinţă, trebuie mai întâi să definiţi bine publicul, să-l împărţiţi în funcţie de obiectivele vizate, de sarcinile de relaţii publice date şi de schimbările de comportament urmărite.

Dacă doriţi să creşteţi vânzările produsului dumneavoastră cu 10% în cursul anului următor, va fi mult mai uşor să obţineţi acest lucru dacă ţintiţi o clientelă susceptibilă să îndrăgească apriori produsul în cauză, decât o clientelă neavizată, pe care mai întâi trebuie să o convingeţi să agreeze produsul şi abia apoi să-l cumpere.

Nu putem realiza o campanie de relaţii publice în care să transmitem tuturor acelaşi mesaj. De exemplu, aşa cum probabil ştiţi, poliţiştii reprezintă pentru tineri o ameninţare, pe când pentru vârstnici ei sunt simbolul securităţii personale.

În opinia lui Nicaise (1991), „problematica marketingului contemporan se rezumă într-un mod foarte simplu: un punct ochit trebuie să fie un punct lovit. Cunoaşteţi-vă clienţii şi fidelizaţi-l în loc să vă propuneţi cucerirea întregii pieţe. «Părăsim era mass-marketing pentru a intra în era one-to-one marketing (marketing de la om la om)», scria americanul Stan Rapp în The Great Marketing Turnaround”.

Autorul citat mai sus continuă astfel: „Iată o perspectivă importantă, deosebită: valoarea unui client nu trebuie măsurată în funcţie de cumpărăturile făcute într-o zi anume, ci prin prisma tuturor cumpărăturilor pe care le va efectua cât timp ne rămâne fidel. Nu trebuie să uităm nici valoarea adăugată: toţi prietenii cărora acest client mulţumit le va recomanda produsul”.

3. Restrângerea opţiunilor.

Putem pleca de la ideea că fiecare individ este unic şi că ar trebui să încercăm să punem accentul pe trăsătura lui specifică. Dar atunci ar trebui să-l vorbim fiecărui consumator, client sau aderent în parte. Pentru a şti cum se comportă fiecare individ în parte, trebuie, mai întâi, să examinăm grupul şi apoi să evaluăm atitudinile şi comportamentele. Aici ne vor folosi toate studiile despre schimbările de atitudine şi comportament. Ne vom referi la gesturi individuale, deşi nici o organizaţie nu poate vorbi fiecărei persoane în parte.

Cu cât organizaţia îşi dezvoltă o mai bună capacitate de înţelegere a indivizilor cărora doreşte să li se adreseze, cu atât îşi va putea adapta mai uşor mesajul la preocupările fiecăruia.

Dar, în acelaşi timp, ea trebuie să transmită publicului-ţintă mesajele cu un minim de pierderi. Trebuie, prin urmare, să găsească tehnicile sau canalul mediatic cel mai eficient şi mai ieftin. Vom relua, pe larg, această problemă în momentul în care vom vorbi despre mass-media. Dar trebuie să ştim de la început că o mai bună cunoaştere a publicului duce imediat la găsirea unui canal mediatic convenabil. Astfel, este util ca un comerciant cu amănuntul să folosească radioul pentru a anunţa reducerile oferite? Radioul se adresează unui public prea larg pentru comerciantul nostru, public care nu se va deplasa până la magazinul lui pentru a cumpăra produse. Ar fi mai bine să se găsească un public de proximitate.

Important este să-ţi comunici mesajul unui public-ţintă bine delimitat şi nu unui număr cât mai mare de persoane.

Mai mult, având ţinta bine stabilită, strategiile de relaţii publice vor fi mai uşor de găsit. Dacă aveţi o pensiune cu trei camere la ţară, într-o zonă pitorească, iar publicul dumneavoastră are între 40 şi 50 de ani, cum aţi putea să vă găsiţi clienţi într-un oraş mare precum Quebec, fără a dispune în prealabil de un buget adecvat? Astfel, în loc să mizaţi pe un public dispersat geografic, mai bine căutaţi în anumite locuri precise, cum ar fi Clubul automobiliştilor, unde puteţi găsi o categorie de persoane reprezentată de agenţii de vânzări. Puteţi, de asemenea, să vă concentraţi asupra unei singure regiuni. Mai puteţi apela şi la ajutorul propriei clientele – acordând reduceri pentru fiecare nou client adus. Veţi încerca să-l convingeţi şi pe clienţii aflaţi în trecere să aleagă întotdeauna pensiunea dumneavoastră şi nu alt loc de cazare.

Să luăm exemplul campaniei împotriva SIDA. Primul public-ţintă este oare constituit din seropozitivi şi din bolnavii de SIDA care ar putea răspândi maladia? Sau vrem să le putem acorda mai multă atenţie, compasiune, îngrijire? Ne vom adresa oamenilor sănătoşi care nu trebuie să cadă victime bolii, ori grupurilor supuse unui risc mare: homosexualii, drogaţii, prostituatele?

Mai apoi, trebuie alcătuită o ierarhie a publicurilor-ţintă. Cu cine să începem? Dacă îi vizăm pe oamenii sănătoşi, ne vom adresa oare tinerilor între 12 şi 15 ani, pentru a-l sensibiliza la riscul infectării cu HIV în momentul în care îşi încep viaţa sexuală? Îi vom viza pe tinerii între 15 şi 25 de ani, care se presupune că au o viaţă sexuală foarte activă? Celor între 25 şi 40 de ani, care după câţiva ani de viaţă de cuplu sunt tentaţi să-şi găsească un partener adulterin? Sau celor peste 40 de ani, care vor să-şi trăiască a doua tinereţe?

Publicul extern cuprinde un evantai larg de posibilităţi, incluzând partenerii de afaceri, administraţia, clienţii şi inamicii organizaţiei. Ce ţintă să alegem? Nimic nu este evident, este vorba doar de o chestiune de opţiune. Iar aceasta trebuie să fie clară, deoarece ea reprezintă mai mult decât o analiză a situaţiei bine făcută. De fapt, alegerea publicului-ţintă ne ajută să ne îndeplinim cât mai bine obiectivul încredinţat. Şi, astfel, ne dăm seama că o corectă analiză a situaţiei ne duce la cea mai bună decizie. Dar, dacă în acest moment ne dăm seama că analiza situaţiei are lacune care ne duc la o alegere greşită, pentru că lipsesc datele precise şi necesare pentru a lua o decizie corectă, trebuie să reluăm cercetările. Este vorba despre acel fenomen de mers înapoi, despre care am mai pomenit.

Să amintim, în continuare, că, atunci când ne adresăm mai multor publicuri-ţintă, este posibil să atribuim fiecărui public un anume obiectiv sau să grupăm sub un singur obiectiv mai multe publicuri.

4. Câteva exemple

4.1. Candidatul politic.

Să luăm exemplul unui deputat care în ajunul alegerilor doreşte să atragă atenţia mass-media asupra lui, pentru a-şi construi o imagine bună în faţa alegătorilor, asigurându-şi astfel victoria în cursa electorală. Dacă sondajele confirmă faptul că deputatul nostru este pe primul loc, având un avans considerabil faţă de adversari, ceea ce înseamnă că este aproape imposibil să fie înfrânt, îl putem consilia să-şi formuleze un obiectiv conform cu ambiţiile sale.

Astfel, dacă îşi doreşte să obţină o majoritate covârşitoare de voturi, nemaiîntâlnită până acum, publicurile cărora se va adresa vor fi diferite faţă de cazul în care nu-şi doreşte altceva decât să fie reales. Astfel, el va trebui, pe de o parte, să-l convingă pe nehotărâţi să voteze pentru el şi, pe de altă parte, să-l facă pe simpatizanţi să meargă la vot într-un număr cât mai mare, mai ales în condiţiile în care se ştie că partizanii unui candidat cu un avans considerabil în sondaje nu mai consideră că este neapărat necesar să meargă la vot. Aceste ţinte sunt precise şi bine circumscrise.

Dar, dacă deputatul pomenit mai sus, având în vedere posibilitatea de a fi reales cu o majoritate covârşitoare de voturi, crede că ar putea folosi relaţiile publice şi mass-media pentru a-şi spori şansele de a ajunge ministru? Prima întrebare ar fi următoarea: cum vom şti care este publicul vizat în condiţiile în care prim-ministrul este cel care decide componenţa guvernului? Am putea să ne gândim că premierul se bazează pe sfatul consilierilor săi. Aşa că publicul-ţintă al campaniei noastre va fi alcătuit din şase-şapte persoane. Dacă vom reuşi să-l convingem pe consilierii premierului că deputatul amintit mai sus ar putea ocupa fotoliul de ministru, atunci acest lucru se va întâmpla cu siguranţă.

În acest caz va fi utilizată o dublă strategie, în primul rând, vom încerca să atragem atenţia mass-media naţionale, nu numai a celor regionale, pentru a da impresia că acest candidat este o personalitate de anvergură. Discursul său ar trebui să se ridice deasupra celorlalte, să-l impună ca ministru, ca om de stat. în al doilea rând, e foarte important ca deputatul să dezvolte relaţii interpersonale cu anturajul premierului.

4.2. Sănătatea.

La începutul anilor ‘80 s-a dorit o schimbare a obiceiurilor alimentare ale locuitorilor Quebec-ului. Oamenii erau persuadaţi să mănânce mai puţină carne şi mai mult peşte. Pentru unii dintre organizatorii campaniei de relaţii publice, primul reflex a fost acela de a se adresa femeilor, care fac, de obicei, cumpărăturile pentru întreaga familie. Studiile au arătat că ele nu constituiau publicul-ţintă deoarece, de fapt, consumul redus de peşte era motivat de refuzul bărbaţilor de a-l mânca. Astfel, deseori, soţia aducea la masă peştele, iar soţul o întreba: „De câte ori ţi-am spus că detest peştele? „. Mai mult, nici copiii nu consumau acest aliment.

În această situaţie, publicul-ţintă era reprezentat de bărbaţi. Dar, la realizarea mesajului, s-ar fi putut folosi copiii, care şi-ar întreba astfel tatăl: „Taţi, taţi, noi de ce nu mâncăm niciodată peşte acasă? „. Copiii constituie, în acest caz, personajele mesajului şi nu publicul-ţintă al acestuia.

În Statele Unite funcţionează un sistem de asigurări de sănătate diferit de cel canadian. Astfel, nu se acordă asistenţă medicală universală tuturor, în acest caz, care ar fi publicul-ţintă al unui spital privat care ar dori să aibă pacienţi ce recurg la operaţii chirurgicale necesitând o spitalizare îndelungată? Pacienţii, medicii de familie care stabilesc primul diagnostic, medicii specialişti care recomandă spitalizarea sau companiile de asigurări care plătesc taxele? Dacă majoritatea pacienţilor au asigurări medicale colective, atunci compania de asigurări poate impune spitalul în care se vor efectua internări. Dacă persoanele vizate au asigurări individuale, private, spitalele îşi pot alege ca public-ţintă medicii specialişti, medicii de familie sau chiar pacienţii (Super, 1986).

Pe nefumători în spaţiile publice. O astfel de abordare a problemei constituie un semnal permanent pentru fumători cu privire la faptul că se lasă pradă unei plăceri periculoase atât pentru ei înşişi, cât şi pentru ceilalţi.

4.4. Casa de pensii.

Casa de pensii are ca misiune ca în fiecare lună să verse din fondurile sale pensiile tuturor persoanelor în vârstă, îndreptăţite la aceasta. Care ar fi primul public-ţintă al acestei instituţii? Cei care îşi plătesc regulat contribuţiile, adică ansamblul de angajaţi şi angajatori, sau cei care-şi primesc pensiile lunar?

De fapt, e vorba de amândouă categoriile. Cu toate acestea, un ministru de Finanţe care girează încasările de bani se va adresa primului public-ţintă. De asemenea, atunci când vine vremea creşterii cotizaţiilor, Casa de pensii îşi dă seama că tot primul public-ţintă e mai important.

4.5. Educaţia.

Mult timp elevii au fost priviţi drept unul dintre publicurile interne ale instituţiilor şcolare. Apoi, au fost consideraţi „materii prime” pentru procesul educativ. Mai pe urmă, au fost văzuţi ca fiind clienţii externi ai şcolii, care beneficiază de o serie de servicii, în funcţie de unghiul de abordare ales, strategia, tehnicile, canalele mediatice, mesajele şi suporturile lor vor fi diferite.

4.3. Consumul de tutun.

Mulţi ani, s-au depus eforturi considerabile pentru a-l convinge pe fumători să se lase de fumat. Totuşi, cercetările au arătat că nefumătorii au reacţionat cel mai bine la campaniile anti-fumat pentru că acestea le-au reconfirmat decizia de a respinge acest viciu.

Prin urmare, a fost schimbat tonul campaniei. Li s-a cerut nefumătorilor să pledeze pentru respectarea dreptului lor la un mediu înconjurător curat. Şi, astfel, au apărut legi şi reglementări care-l protejează.

În principiu, numărul de publicuri-ţintă este egal cu cel al obiectivelor. Excludeţi publicurile care nu au o legătură directă cu obiectivele. Studiaţi bine grupul-ţintă din punct de vedere demografic şi din punctul de vedere al răspândirii geografice, în ce grupă de vârstă se situează? Ce nivel de şcolarizare are? Care este statutul lui social, care-l este venitul? Când îşi face cumpărăturile? Plăteşte cu bani lichizi, cărţi de credit sau cecuri? Ce cantitate de produse cumpără? Care-l sunt obişnuinţele de consum, care-l este stilul de viaţă? Un mesaj este eficient dacă este receptat în primul rând de cei vizaţi şi dacă aceştia au posibilitatea să-şi procure produsul sau serviciul respectiv.

Trebuie să reţinem că publicul-ţintă poate fi format din clienţii fideli, dar şi din persoanele care nu au folosit niciodată produsul sau serviciul.

Reţineţi legea lui Pareto, care spune că în anumite ramuri industriale 80% dintre produse sunt consumate de 20% dintre clienţi. Aşa se întâmplă în cazul producătorilor de bere – marii consumatori reprezintă 20% dintre clienţi, dar acaparează 80% din consum. Copiii sunt consumatorii de mâine. Şi, cum este mai uşor să creezi o opinie sau un comportament decât să le modifici, este important să acorzi atenţia necesară publicului-ţintă pentru că, o dată ce şi-a format anumite obişnuinţe şi le poate păstra toată viaţa.

CAPITOLUL 6

Axa campaniei de relaţii publice.

Cu acest capitol intrăm în partea de realizare propriu-zisă a planului | de campanie, în această etapă, cunoaştem deja bine problema ce trebuie soluţionată şi am stabilit diferenţa dintre situaţia actuală şi situaţia dorită, viitoare, prin intermediul obiectivelor. Acum trebuie să stabilim tema centrală a strategiei şi a mesajelor. Ce vom transmite deci publicului-ţintă? Ce vrem să reţină el din campania noastră? Răspunsurile la aceste întrebări ne vor duce la alegerea axei campaniei, care ne va permite la rândul ei constituirea ansamblului de mesaje.

Axa este o noţiune dificil de înţeles şi de definit pentru că ea rezultă dintr-un concept special care nu există în sine. De exemplu, dacă aveţi de vândut fructe şi legume, axa campaniei ar putea fi prospeţimea produselor dumneavoastră, preţul lor scăzut sau sănătatea pe care se presupune că o aduce consumul lor. Totul depinde însă de obiectivul propus şi de atitudinea publicului-ţintă faţă de produsele respective.

Definim axa înaintea strategiei, dar, de fapt, cele două elemente sunt extrem de strâns legate, aşa cum şi publicul-ţintă este legat de obiectivul propus. De fapt, în funcţie de axa aleasă nu vom adopta în mod necesar aceeaşi strategie. Astfel, dacă vrem să convingem un public-ţintă restrâns, trebuie să folosim o strategie de comunicare interpersonală; dacă vrem să facem cunoscut un serviciu nou unui număr mare de persoane, atunci folosim mass-media.

Definiţia axei se sprijină pe analiza situaţiei. Să luăm exemplul batonului de ciocolată Crispy Crunch produs de compania Cadbury (Strauss, 1996). S-a încercat vânzarea produsului menţionat către adolescenţi, deşi consumatorii lui obişnuiţi erau tinerii adulţi. Studiile au arătat că adolescenţii îşi alegeau ciocolata mai mult în funcţie de grosimea ei (cu cât batonul de ciocolată era mai mare, cu atât mai bine), decât de gustul ei. Cum Crispy Crunch este un baton subţire, tinerii adulţi au declarat, în sondajele de opinie, că ei au fost seduşi de gustul produsului. Astfel, au fost identificate axa campaniei şi publicul-ţintă.

1. Definirea conceptului de axă a campaniei.

Axa campaniei de relaţii publice este un concept complex care trebuie să răspundă următoarei întrebări: „Cum ar trebui să procedăm pentru a transmite ceea ce dorim să constituie un mesaj? „. Axa este, aşadar, un răspuns la o problemă dată.

Acest răspuns trebuie să fie concentrat într-o singură idee, formulată într-o singură frază. Este vorba despre ideea esenţială, de bază, călăuzitoare, în jurul căreia toate mesajele vor fi construite. Ea va da tonul campaniei, constituindu-se într-un fel de temă centrală a acesteia.

Se foloseşte termenul de axă, deoarece ea trebuie să fie coloana vertebrală în jurul căreia vor pivota toate elementele campaniei. Conform definiţiei din Petit Larousse Illustre, axa este linia care trece prin mijlocul unui lucru, este piesa în jurul căreia se articulează o parte sau mai multe părţi ale subansamblului, părţi care descriu în jurul ei mişcări circulare. Axa este, de asemenea, linia ideală în jurul căreia gravitează Politica dusă de un partid politic, de o ţară anume.

Axa se mai numeşte şi ideea de legătură, elementul unificator al mesajului, firul conducător al campaniei. Ea este destinată să servească ‘a articularea temelor campaniei, fapt care duce la o mai mare coerenţă şi uniformitate a mesajelor.

Collard şi Chiasson (1992, p. 41) definesc astfel axa: „Axa campaniei reprezintă ideea centrală din care purcede ansamblul acţiunilor de relaţii publice; axa seamănă cu un «coridor» care reuneşte ansamblul camerelor unei case mari”.

Americanii vorbesc de USP – „Unique Selling Proposition” (oferta unică de vânzare), punctul de ancorare al întregii campanii, adică de unitatea axei. În acest caz, axa campaniei se referă la o promisiune, deoarece prezintă toate aspectele produsului vândut ca fiind benefice Pentru client: „De ce cumpărătorul ar dori produsul pe care îl vindeţi? De ce cumpărătorul ar achiziţiona mai degrabă produsul dumneavoastră, şi nu pe cel al concurenţei? „.

Francezii vorbesc de poziţionarea psihologică. Potrivit lui Leduc (1987), poziţionarea reprezintă modul în care dorim ca publicul-ţintă să perceapă produsul în raport cu cel al concurenţei. Produsul primeşte astfel o personalitate, o anumită realitate psihologică. Vom adăuga o valoare simbolică produsului şi, în acelaşi timp, vom încerca să atingem coarda sensibilă a publicului-ţintă.

Axa se referă, de asemenea, la poziţionare. „Pentru a poziţiona eficient firma sau serviciul dumneavoastră va trebui să definiţi locul pe care doriţi să-l ocupaţi în faţa consumatorului în raport cu concurenţa. Şansele de succes ale unei organizaţii sunt mai ridicate dacă clienţii săi o percep ca fiind superioară concurenţei şi dacă ea se distinge de aceasta din urmă prin faptul că oferă anumite avantaje în exclusivitate” (Delage şi Dumais, 1994, p. 17).

Desaulniers (1991, p. 142) vorbeşte despre PODD, adică „Propunerea unei Oferte Dezirabile şi Distinctive”; la rândul său, Cossette (1987, p. 72) vorbeşte despre „motivaţia-cheie”.

2. Cum se poate construi axa campaniei.

Având în vedere faptul că axa trebuie să fie un răspuns la un obiectiv, ea va fi construită pornind de la aceleaşi elemente ca acesta: > Obiectul.

Dacă obiectul are o importanţă anume pentru publicul-ţintă, atunci nu ar trebuie să-l luăm în râs. S-a văzut, de exemplu, că umorul nu este cea mai bună abordare pentru vânzarea unui automobil. De ce? Pentru că maşina reprezintă pentru o mare parte a populaţiei un lucru extrem de serios; este un obiect cu care se poate seduce, un obiect care te valorizează, îţi conferă un anumit statut social sau te ajută în muncă. Având în vedere toate acestea, nu ne place să ne amuzăm cu privire la acest obiect. Totuşi, în funcţie de produsul vândut, pot fi prezente şi alte abordări. Au existat mai multe reclame la maşini care mizau pe umor; sondajele au arătat că oamenii receptaseră bine mesajele, dar nu adoptaseră comportamentul dorit de comercianţii de automobile.

Dacă e vorba de un produs nou care este lansat pe piaţă, accentul poate fi pus pe noutatea lui sau pe o calitate particulară a acestuia. Dacă este vorba de o schimbare de comportament, accentul poate fi pus pe beneficiile pe care le va reţine publicul-ţintă.

Axa campaniei este rezultatul unei alegeri. Ea nu se impune ca o concluzie a analizei situaţiei, însă trebuie să se articuleze pe această analiză.

Firma canadiană Molson a dorit să producă o bere pe care să o poziţioneze pe piaţă, axându-se pe prospeţimea ei, şi, în acelaşi timp, să creeze o marcă în care consumatorii să se regăsească. Molson avea nevoie de un nume care să se asocieze cu prospeţimea şi care, de asemenea, să transmită ideea de apropiere, de complicitate. Creând un nume, luăm în posesie un întreg teritoriu al comunicării. Astfel s-a născut berea Grand Nord (Ducas, 1995).

> Publicul-tintă.

Este important de ştiut cum să te adaptezi la publicul-ţintă vizat. De exemplu, dacă acesta este alcătuit din oameni tineri, trebuie să găsim elemente care să-l impresioneze. De altfel, se ştie că tinerii sunt mai îndrăzneţi şi mai critici faţă de societate în comparaţie cu vârstnicii. De aceea, nu vom ezita să propunem o axă care să corespundă acestei abordări. Astfel, McDonald’s a ales pentru una dintre campanii o axă „delincventă” pentru prezentarea produselor sale.

Acum câţiva ani compania American Express a lansat o campanie în jurul axei „American Express – SIGURANŢA”, fără să precizeze că aceasta ar fi axa campaniei sale. Dar axa respectivă a dus la dezvoltarea unei teme care a devenit, ulterior, un slogan: „Nu plecaţi nicăieri fără el [cârd]”. Trebuie precizat faptul că American Express ar fi putut să aleagă în egală măsură tema „Luaţi-l cu voi”, dar elementul negativ este cel care consolidează axa menţionată anterior. Studiile despre atitudinea publicului-ţintă sunt cele care ne uşurează şi motivează alegerea.

În virtutea aceleiaşi axe s-au dezvoltat şi campaniile din industria firmelor de pază. Dar această industrie a mizat pe conceptele „siguranţă -teamă”. Majoritatea mesajelor se bazează, de fapt, pe siguranţa pe care o puteţi obţine şi pe temerile îndepărtate de instalarea unui sistem de protecţie. Aceste sisteme sunt răspândite peste tot: în maşini, în case etc.; până şi servietele au integrate dispozitive de protecţie şi încuietori speciale.

Este bine să acordăm cât mai multă atenţie alegerii elementului psihologic care va orienta percepţia consumatorului, care îl va seduce. Găsirea unui element psihologic este însă destul de dificilă. Ce lucru anume este atât de puternic pentru a declanşa comportamentul dorit din partea publicurilor-ţintă? Răspunzând acestei întrebări ne dăm seama că ne putem folosi cu uşurinţă de nevoile fundamentale ale fiinţelor umane.

Cum într-un plan de campanie pot fi urmărite mai multe publicuri-ţintă, axa este cea care trebuie să medieze între acestea. Astfel, aşa cum am arătat şi mai sus, nu vom vinde în acelaşi mod un produs unui tânăr şi unui vârstnic. Este imposibil să-ţi prezinţi produsul în acelaşi timp ca fiind extrem de modern şi avangardist, aşa cum le place tinerilor, dar şi conservator şi ataşat valorilor tradiţionale, aşa cum le place bătrânilor. Trebuie deci găsită o axă care va fi aplicată în mod diferit în funcţie de publicurile-ţintă, dar care-şi va conserva identitatea.

Dacă axa campaniei se structurează în jurul temei eficacităţii, o putem articula în modul următor:

— Un produs este folositor tinerilor pentru că le permite să.

— Un produs este folositor femeilor pentru că Ie permite să.

— Un produs este folositor pentru persoanele în vârstă pentru că le permite să.

Astfel, cu ajutorul aceleiaşi axe putem viza clienţi diferiţi, fără a o modifica şi fără a schimba specificul publicului-ţintă.

> Sarcina de comunicare în funcţie de sarcina propusă, axa va putea pune accent pe o abordare care vrea să atragă atenţia, mizând pe imaginaţie sau raţiune, sau pe o abordare care vrea să ducă la o schimbare de atitudine, mizând pe poziţionarea psihologică. Vom exemplifica aceste lucruri mai jos.

În funcţie de caz, se recurge la o axă simplă, bazată pe cunoaşterea produsului, sau la o axă bazată pe schimbarea comportamentului.

Ce caracterizează o axă puternică de campanie? O axă puternică este aceea care reuşeşte cel mai bine să capteze într-o formulă scurtă cele trei elemente importante, prezentate în continuare.

3. Axa, sloganul, semnătura instituţională.

Este vorba de trei elemente distincte: axa este TEMA campaniei, cea care va orienta alegerea sloganului şi a semnăturii.

Sloganul este fraza-cheie, care însoţeşte fiecare mesaj; este o formulă scurtă, concisă, uşor de reţinut, care te ia prin surprindere. Sloganul trebuie să traducă axa. În celebrul slogan: „Suntem şase milioane, trebuie să vorbim”, axa folosită este cea a solidarităţii. Sloganul este derivat din axă, dar se poate întâmpla ca axa şi sloganul să fie identice. Astfel, sloganul ar fi putut să fie: „Să fim solidari”. Trebuie să reţinem că, chiar dacă tema şi sloganul pot fi identice, ele nu pot fi confundate.

Sloganul trebuie să fie justificat integral: cum a fost ales, cum va atinge obiectivul definit şi axa de campanie propuse.

Sloganuri ca „Taxa pentru cărţi este impozitul ignoranţei” au devenit pur şi simplu proverbe, au deja viaţa lor proprie şi sunt adânc ancorate în societate, chiar dacă nu sunt promovate printr-o campanie de relaţii publice.

Semnătura este al treilea element de identificare a unei organizaţii. Ea apare pe antetul fiecărei foi de hârtie şi „semnează” fiecare mesaj.

De-a lungul anilor, compania Desjardins a avut o semnătură deosebită pentru fiecare dintre departamentele sale de producţie. Pentru casele de bani se utiliza inscripţia: „Desjardins, o resursă naturală”, în timp ce pentru asigurări se folosea: „Asigurarea de viaţă Desjardins, prezentă în fiecare moment al vieţii”. Pe fiecare document emis de companie se regăseau elementele de identificare urmate de semnătura instituţională potrivită. Subliniem faptul că, în anumite circumstanţe, semnătura poate deveni slogan, dar trebuie să facem mereu distincţia între cele două noţiuni, care în unele cazuri pot merge pe acelaşi drum.

4. Câteva exemple.

Fiecare organizaţie îşi alege axa care corespunde cel mai bine mesajului conceput pentru publicurile-ţintă.

> Sănătatea în ultimii ani, consumatorii sunt din ce în ce mai conştienţi că unele alimente le pot afecta sănătatea. Sunt atenţi la siluetă, la ceea ce consumă, la ingredientele produselor cumpărate. Astfel, sănătatea devine o axă interesantă pentru o campanie de relaţii publice, în plus, ea se poate adapta la orice produs. De exemplu, pentru vânzarea băuturii răcoritoare Seven Up s-a adoptat această axă, sloganul folosit fiind: „Seven Up, o băutură fără cofeină”. La fel ni se vând produse fără colesterol sau alimente fără zahăr. Este vorba deci de o axă specială care poate fi articulată în funcţie de produsele vândute.

> Superioritatea.

Consumatorii îşi doresc să aibă produsele cele mai bune şi mai importante de pe piaţă. Dacă vom alege acest tip de axă pentru campania noastră, vom realiza o serie de mesaje în care vom arăta că produsul nostru e mai bun decât cel al concurenţei. Astfel, Coca-Cola şi Pepsi-Cola sunt angajate într-un război fără milă de mai mulţi ani. Companiile de detergenţi vor, de asemenea, să ofere un alb şi mai alb.

> Noutatea.

Consumatorul, la fel ca inovatorul, este îndrăgostit de tot ce este nou. Din acest motiv se lansează produse noi sau se adaugă elemente noi vechilor produse. Importantă nu este granula albastră adăugată detergentului, ci noutatea ei.

Pentru meciurile de fotbal din Super Bowl, noutatea a devenit axa campaniei. Pauzele publicitare fac parte din spectacol. Aşadar, evenimentul poate orienta creaţia publicitară.

> Provocarea.

După ce a elaborat un studiu despre tineri, Pepsi şi-a desfăşurat campania în Quebec, în anii ‘90, mizând pe tema provocării. Toate reclamele îl arătau pe actorul Claude Meunier în situaţii-limită: stând în mijlocul rechinilor, escaladând un munte, sărind de pe un pod etc.

> Hotărârea.

La sfârşitul anilor ‘80, Renault şi-a construit campania pe o singură axă: „Hotărârea de a.”. Axa campaniei s-a articulat astfel:

— Hotărâţi să fim la fel de eficienţi ca firmele concurente;

— Hotărâţi să oferim servicii de calitate etc.

> Eficacitatea.

Publicitatea companiei Bell Canada, de la sfârşitul anilor ‘80, suna astfel: „Eficacitatea începe cu Bell”. Era vorba de o temă legată de imaginea instituţiei, de o axă de campanie care a ales însăşi organizaţia pentru definirea personalităţii sale. O asemenea temă este un excelent vehicul pentru imaginea campaniei. De fiecare dată când este utilizată, ea face apel la imaginaţia publicului.

O axă poate evolua în timp. După câţiva ani de la campania axată pe eficienţă, Bell a căutat să se poziţioneze ca „firma care ne poate ajuta să comunicăm indiferent de mijlocul utilizat”. Bell s-a implicat şi în alte mijloace de comunicare în afară de banala telefonie: sateliţi, tele-marketing, internet. „S-a încercat poziţionarea companiei ca un ghişeu unic căruia putem să ne adresăm atunci când dorim să comunicăm – a declarat Francois Forget, vicepreşedintele agenţiei Cossette Communication Marketing. Şi am dorit să subliniem că Bell oferă oamenilor produse adaptate tuturor cerinţelor” (Ducas, 1998).

Ideea de eficacitate a fost folosită şi în anii ‘80 de către compania Hydro-Quebec: electrificacitatea. „Scopul campaniei promoţionale a Hydro-Quebec este acela de a atinge mai multe aspecte, subliniază dl Yvon Martin, preşedintele firmei Publicite Martin. Trebuia să apropiem Hydro-Quebec de clienţii săi, oferind posibilitatea unui contact uman, călduros. Trebuia să construim o nouă imagine a companiei, care va prezenta Hydro-Quebec ca distribuitor de electricitate şi nu doar ca producător de energie sau ca făuritor de proiecte impresionante similare barajului de la Baie-James” (Girard, 1986).

> Serviciile oferite.

De-a lungul anilor, Hydro-Quebec şi-a axat campania pe ideea de „făuritor”; această companie construise cele mai mari baraje din lume şi ridicase cele mai importante linii de înaltă tensiune, în anii ‘90, Hydro a abandonat această axă pentru a se prezenta ca distribuitor de servicii eficient şi conştient de nevoile consumatorilor privitoare la scăderea costului facturii de energie electrică. Suntem deci departe de momentul în care Hydro-Quebec îi invita pe oameni să cumpere cadouri „electrice”.

> Alte teme.

Maxi a încercat să dezvolte axa „mai multe magazine într-unul singur” (one stop shopping) – existenţa în supermagazin a unei florării, acceptarea cărţilor de credit ş.a.m.d.

Pentru parcul Forillon, mesajele au fost concepute în jurul axei: „Armonia între om, pământ şi mare”.

Pentru sărbătoarea naţională a Quebec-ului a fost aleasă, într-un an, axa MÂNDRIA (naţională):

— Mândri de a aparţine Quebec-ului;

— Mândri de resursele noastre;

— Mândri să ne arborăm drapelul;

— Mândri să sărbătorim, cu toţii în acelaşi timp, sentimentul apartenenţei naţionale;

— Mândri să muncim pentru sărbătoarea noastră.

În campania de revalorizare a învăţământului, ministrul Educaţiei a ales ca axă formula „o felie de viaţă”, care demonstra, într-un mod emoţional şi nondidactic, contextul uman al relaţiilor interpersonale dintre profesori şi elevi. Ni-l imaginam pe profesori acordând o atenţie specială elevilor în timpul predării. Sloganul folosit în această campanie a fost: „Şcoala, un tărâm al cunoaşterii”.

Direcţia de învăţământ din Quebec a reluat aceeaşi temă a mărturiei emoţionante şi a interacţiunii directe şi pozitive între profesor şi elev. Prima campanie din 1985 avea ca slogan: „Copiii dumneavoastră contează (pe) pentru noi”, în timp ce în 1998 sloganul a fost „Profii noştri, le datorăm atâtea.”.

În 1995, un antreprenor de pompe funebre, Urgel Bourgie, a lansat o campanie puternică în presa scrisă. Axa sa era aceea a indiferenţei generale în faţa morţii. Imaginile arătau oameni care îşi doreau să profite la maximum de viaţa lor, iar sloganul era următorul: „Prea fericit pentru a vă gândi la moarte, a dumneavoastră şi a celorlalţi” sau „Prea în formă pentru.” sau „Prea ocupat pentru.”. Semnătura care însoţea aceste reclame era: „Aici, la noi, ritualurile înmormântării se desfăşoară după dorinţa fiecăruia. Pentru noi, este o chestiune care ţine de respect”.

Pornind de la axioma care spune că avem nevoie de vacanţă, atunci când ne simţim obosiţi, deprimaţi şi lipsiţi de chef, firma Tourisme Quebec a ales ca axă a campaniei prezentarea tuturor punctelor de atracţie turistică din Quebec ca fiind remedii-minune, adevărate medicamente. Această axă a fost ilustrată cu imagini ce arătau tenul palid al celor care au nevoie de o vacanţă.

În timp ce, în anii ‘90, portul Quebec îşi căuta o axă, un punct de referinţă, spre care să ducă toate activităţile lui promoţionale, cineva şi-a dat seama că ar fi mai avantajos să se individualizeze prin umanizarea promisiunilor sale. Imaginea prezentată anterior fusese prea adesea una impersonală: macarale, vapoare mari, imense cantităţi de marfă. Axa aleasă a fost aceea a deschiderii spre lume, către exotic şi fascinant, către oameni. I s-a adăugat semnătura următoare: „Peste tot unde ne poartă oceanul” şi sloganul „Faţa ascunsă a portului Quebec”.

Mesajul dorea să arate că, dincolo de infrastructura portului, oamenii -femei şi bărbaţi – munceau pentru a asigura transportul bunurilor şi serviciilor peste tot în lume.

5. Formularea axei.

O axă se formulează printr-o frază sau un cuvânt. Se poate arăta, pur şi simplu printr-un cuvânt, că axa este „HOTĂRÂREA de a.” sau se poate folosi o propoziţie: „ORGANIZAŢIA A DECIS SĂ PUNĂ ACCENT PE EFICIENTĂ”.

Într-unul sau două paragrafe, aşezate înainte sau după menţionarea axei, vom preciza motivele pentru care am ales această axă pentru campania noastră. Trebuie deci explicată axa în câteva rânduri.

Pentru o campanie realizată de Ziua Internaţională a Muzeelor, studenţii au propus ca axă DIVERTISMENTUL, voind să sublinieze faptul că vizitarea unui muzeu nu este o corvoadă, ci o plăcere. Sloganul sugerat a fost următorul: „Veniţi să vă amuzaţi/Veniţi la muzeu”\*. (în original, „Venez î vous a. musee”, joc de cuvinte (n.tr.).)

Pentru a explica această axă, echipa de lucru a precizat: „Dat fiind faptul că obiectivul nostru general era acela de a demonta imaginea plictisitoare a instituţiilor muzeale, ideea de bază a campaniei a făcut apel Ia noţiunea de plăcere”.

Axa aleasă se rezumă prin ideea că muzeele dau posibilitatea vizitatorilor să evadeze din preocupările lor cotidiene, pentru a obţine momente de plăcere şi relaxare. Elementul principal al acestei axe este evadarea. Cu ajutorul acestei idei de bază, va fi posibil să prezentăm muzeele ca fiind locuri de destindere, în care se poate ieşi din rutina zilnică, în care cuplurile se pot regăsi, contracarând astfel ideea că muzeele sunt un loc dedicat culturii elitiste, sfidătoare şi plictisitoare.

CAPITOLUL 7

Strategia.

Strategia determină abordările necesare pentru realizarea planului. Analiza situaţiei ne-a dat posibilitatea să cunoaştem organizaţia şi să aflăm mai multe despre publicurile ei, concurenţa şi mediul în care îşi desfăşoară activitatea. Se ştie deja, în acest moment, ce anume vrem să comunicăm, cui, dar nu ştim încă foarte clar cum anume vom comunica. Strategia ne va ajuta să aflăm răspunsul la această ultimă întrebare. Organizaţia trebuie să se adapteze de acum mediului său şi să identifice instrumentele necesare pentru influenţarea atitudinii şi comportamentului publicului-ţintă.

În funcţie de sarcinile ce trebuie îndeplinite, de atitudinea pozitivă sau negativă a publicului-ţintă faţă de produs, va trebui să adoptăm abordări diferite. Să trecem aşadar în revistă, în continuare, aceste abordări, prezentate în funcţie de principalele sarcini pe care le au de îndeplinit.

1. Captarea atenţiei publicului-ţintă.

Pentru a atrage atenţia asupra noutăţii unui produs, serviciu, a unei idei sau cauze sociale, ipoteza de la care putem pleca este aceea că publicul-ţintă nu a dezvoltat o atitudine pozitivă sau negativă pentru că nu a venit încă în contact cu oferta organizaţiei. Sarcina de îndeplinit constă în sensibilizarea publicului cu privire la existenţa acestei noutăţi. Nu i se va cere să îndrăgească sau să adopte imediat produsul, ci să înveţe să-l cunoască.

1.1. Principiile.

În această etapă, strategiile sunt relativ simple şi ele se bazează pe trei principii distincte.

1.1.1. A face vâlvă în jurul produsului.

Publicul-ţintă nu cunoaşte produsul, în acelaşi timp, el este supus în fiecare zi unui tir de stimuli din partea diferitelor canale mediatice. Publicitatea, prin toate mijloacele ei, bombardează publicul cu mesaje, încât nu mai contează atât prezenţa produsului şi raţionalitatea mesajului, cât amploarea „zgomotului” făcut în jurul mesajului.

„Zgomotul” comunicaţional se compune din toate intervenţiile organizaţiei făcute cu referire la noul produs. Pentru a atrage atenţia, trebuie să te delimitezi de ceilalţi, adică să foloseşti culori într-un ziar alb-negru şi contrastul alb-negru în revistele în culori; înseamnă să foloseşti deopotrivă bannere şi mesaje televizate.

Atunci când milioane de persoane urmăresc o emisiune, cum ar fi Jocurile Olimpice, campionate de fotbal sau seriale TV, anumite companii îşi prezintă în pauzele publicitare de două-trei ori, în moduri diferite, un produs nou. Indiferent dacă vrem sau nu, vâlva făcută în jurul produsului ne va atrage atenţia.

1.1.2. Repetiţia.

Studiile cu privire la comportamentul uman, în particular cele ale lui Pavlov, au demonstrat că putem crea anumite reflexe condiţionate cu ajutorul repetiţiei. Exemplul cel mai cunoscut este cel al câinelui care de fiecare dată când primea mâncare auzea un zgomot de clopoţel. După un timp, el asocia clopoţelul cu mâncarea, astfel că saliva din momentul în care auzea clopoţelul, chiar dacă nu primea hrana.

În acelaşi mod sunt învăţaţi şi urşii să danseze la circ. Ei sunt obişnuiţi să danseze în sunetul muzicii folosindu-se o placă de metal care se încălzeşte treptat. Astfel, placa se încinge, iar ursul ridică, pe rând, câte o lăbuţă, pentru a nu se arde. Cu cât placa se încălzeşte mai tare, cu atât se accelerează ritmul muzicii, în momentul în care reflexul s-a instalat în mintea ursului, nu mai e nevoie deplaca încălzită, e suficient să se audă muzica pentru ca animalul să „danseze”.

Pe acelaşi principiu al repetiţiei se bazează toată publicitatea produselor noi. Se programează de cinci, zece sau douăzeci de ori acelaşi mesaj într-o perioadă de timp relativ scurtă, pe durata câtorva săptămâni, pentru ca oamenii să-l reţină prin repetare, în fiecare săptămână, vom revedea aceleaşi campanii publicitare la bere şi, chiar dacă nu consumăm acest produs, vom şti ce marcă nouă de bere tocmai a apărut pe piaţă.

1.1.3. Creaţia.

Crearea unui mesaj presupune o atenţie deosebită, în acest stadiu al planului de campanie, trebuie să captăm imaginaţia, să interpelăm publicul-ţintă, să-l atragem atenţia. Trebuie să construim mesaje originale, să utilizăm tehnici noi, să punem personajele în situaţii neaşteptate. Aşa se explică, în parte, succesul pe care l-au avut, în Canada, publicitatea la Pepsi cu actorul Claude Meunier, reclama cu elicopterul răsturnat pe post de ventilator sau imaginile controversate ale publicităţii Benetton.

Cele trei elemente enunţate traduc principiile ce trebuie să ne ghideze în realizarea unui mesaj care vrea să atragă atenţia. Această abordare se referă la serviciile oferite, la cauzele sociale, ca şi la produsele de orice fel. Vom vedea, în continuare, că nu avem nevoie neapărat de un buget mare pentru a desfăşura o campanie plină de imaginaţie.

1.2. Tehnicile de comunicare.

Pentru a atrage atenţia publicului, toate tehnicile sunt bune. Nu există tehnici de relaţii publice specifice acestei sarcini. Trebuie să ştim însă că anumite tehnici necesită bugete mai ridicate decât altele şi că nu atrag, toate, acelaşi număr de oameni în aceeaşi perioadă de timp.

În activitatea de relaţii publice este posibil să beneficiezi de un buget mic, dar cu care să dezvolţi campanii interesante. Astfel, la mijlocul anilor ‘90, producătorii de alcool din Montreal au vrut să atragă atenţia populaţiei că 80% din preţul unei sticle de băutură era „înghiţit” de accize. Cum au procedat? Au organizat un mic miting în Montreal; angajaţii s-au aşezat pe stradă în forma unei sticle, fiecare ţinând în mână o umbrelă. Văzut de sus, aranjamentul arăta astfel: 80% din „sticlă” era desenată în roşu, iar restul în galben. Jurnaliştii prezenţi la această manifestaţie au fost postaţi pe clădiri înalte, putând astfel să surprindă pe peliculă această „sticlă” colorată. Marile cotidiene din Quebec au redat în culori imaginea, iar televiziunile au difuzat-o intens.

Dacă organizaţia dispune de un buget substanţial, ea poate recurge la publicitate. Aşa au procedat Benetton, Pepsi şi majoritatea firmelor mari care doreau să prezinte un produs nou.

Se poate folosi, de asemenea, comunicarea interpersonală – comunicarea directă dintre emiţător şi receptor. In Marea Britanic, o companie aeriană a produs un film scurt, prezentat în sălile de cinema înainte de proiecţia cinematografică. Filmul publicitar arăta un cuplu îmbrăţişat pe malurile Senei, în Paris. Deodată, din sală se ridică o tânără care îl insultă pe tânărul din film, acuzându-l că o înşală cu altcineva în Paris în timp ce ea îl aşteaptă acasă. Ca „răspuns” la aceste ţipete, tânărul din film se întoarce către iubita lui din sală şi spune: „Nu te supăra, dragostea mea, aceasta nu este decât o reclamă pentru produsul X. Vin imediat înapoi, te iubesc”.

Pentru a anunţa lansarea unui film de groază în care apăreau şerpi, producătorii au trimis câte o copie a peliculei, însoţită de un şarpe adevărat, în 700 de cluburi video. Gestul a avut un anumit efect – pe de o parte, i-a speriat pe proprietarii de cluburi, iar, pe de alta, a atras atenţia asupra filmului. Mai mult, presa s-a arătat interesată, în sfârşit, ideea le-a nemulţumit pe organizaţiile care apără drepturile animalelor; protestul lor a atras din nou atenţia mass-media.

Ne dăm seama că pot exista numeroase abordări pentru a atrage atenţia şi că nu tehnica este cea care duce la acest lucru, ci originalitatea mesajului.

Dacă toate tehnicile sunt bune, e adevărat că unele dintre ele se dovedesc a fi întotdeauna foarte bune. De fapt, dacă doriţi să vă adresaţi unui public extrem de redus, de exemplu, proprietarii de maşini Jaguar, cel mai bine e să folosiţi adresarea directă. Ea este cea mai eficientă, din punctul de vedere al costurilor implicate. Vom aborda însă aceste noţiuni, pe larg, în capitolul dedicat mass-media.

2. Stimularea unei atitudini pozitive

2.1. Principiile.

Această abordare constă în prezentarea unui mesaj într-lui mod care va determina publicul să îl accepte, deoarece l-a asimilat foarte bine.

Organizaţia caută ca mesajul ei să fie interiorizat de publicul-ţintă. Este abordarea ideală în comunicare pentru că, o dată ce mesajul este acceptat, el se ancorează în mintea publicului-ţintă şi dobândeşte autonomie.

Cel mai bun exemplu se regăseşte în campaniile de relaţii publice privitoare la folosirea centurii de siguranţă în automobile, desfăşurate înainte de apariţia unei legi privitoare la acest aspect. După ce a văzut şi înţeles pericolul şofatului fără centura de siguranţă, un număr mare de persoane au dezvoltat o atitudine pozitivă faţă de acest gest, fapt ce a permis apoi trecerea la acţiunea propriu-zisă. În cadrul acestei abordări s-a încercat deci schimbarea mentalităţii publicului-ţintă.

Se estimează, de fapt, că devine tot mai dificil să determini un anumit public-ţintă să adopte un comportament în condiţiile în care acesta nu are o atitudine favorabilă faţă de produs. O persoană care nu iubeşte sporturile de iarnă va rămâne insensibilă la toate eforturile făcute pentru a o convinge să frecventeze staţiunile în care se practică aceste sporturi.

Este vorba, aici, de folosirea comunicării persuasive care va pune accent pe motivare. Ea se opune comunicării incitative, care doreşte mai mult să provoace un comportament aşteptat, fără a-l asocia cu o motivaţie.

2.2. Tehnicile.

Există tehnici diverse folosite pentru a determina publicul-ţintă să adopte o atitudine pozitivă faţă de un produs, un serviciu sau o cauză socială. Acestea variază însă în funcţie de gradul de implicare aşteptat din partea publicului.

2.2.1. Angajamentul lejer.

În opinia lui Desaulniers (1991, p. 104), strategiile persuasive, pe care el le numeşte strategii interne, sunt fundamentate doar pe comunicare, fie ea de masă, fie personalizată. Strategiile interne se clasifică în funcţie de gradul de participare a publicului-ţintă. Comunicarea de masă funcţionează într-un singur sens şi implică o anumită distanţă, rolul publicului fiind unul mai degrabă pasiv. Acest tip de comunicare este mai eficient pentru menţinerea sau întărirea atitudinilor decât pentru modificarea sau crearea unor atitudini noi. Ea este la fel de puternică în captarea atenţiei asupra unui subiect, în organizarea unui eveniment, dar şi în impunerea unui mesaj în peisajul mediatic.

Comunicarea personalizată se desfăşoară fără intermediari, dar gradul de participare variază între, de exemplu, o conferinţă la care asişti pasiv şi un stagiu de pregătire în care fiecare participant trebuie să-şi utilizeze cunoştinţele.

Dacă dorim să solicităm publicului-ţintă să adopte o atitudine pozitivă faţă de un obiect, un serviciu sau o cauză socială, dar această schimbare de atitudine nu-l angajează prea mult şi necesită o participare mai degrabă lejeră din partea sa, putem să recurgem la comunicarea de masă, adică la ziare, radiouri şi televiziuni. Aceste canale mediatice permit întărirea unei atitudini pozitive deja existente sau suscită o asemenea atitudine în condiţiile în care publicul nu este ostil cauzei date.

Să-l inciţi pe automobilişti şi pe pasagerii lor să-şi pună centura de siguranţă nu necesită un efort important din partea majorităţii oamenilor. S-a folosit deci televiziunea pentru a sensibiliza publicul. Aceeaşi tehnică a fost folosită şi în cazul muncii la negru sau protejării persoanelor asistate social.

Dacă, pentru o campanie destinată stimulării unei atitudini pozitive, dispunem doar de un buget mic, vom recurge la relaţiile publice, relaţiile cu presa sau comunicarea interpersonală.

În majoritatea cazurilor, oamenii sunt mai degrabă indiferenţi decât ostili faţă de un lucru care li se propune, în situaţia în care publicul a dezvoltat o atitudine negativă faţă de un lucru, comunicarea de masă va fi incapabilă să-l facă pe oameni să-şi schimbe această idee. Astfel, circa 30% dintre automobilişti nu au vrut niciodată să poarte centura de siguranţă. Toate campaniile de sensibilizare nu au reuşit să modifice părerile celor care lucrează la negru sau profită de acest sistem. Trebuie deci folosite strategii de comunicare interpersonală, acestea fiind singurele care pot învinge orice rezistenţă.

Se dovedeşte însă dificil să-l vorbeşti fiecărei persoane în parte din publicul-ţintă, mai ales atunci când e vorba de mii de oameni. Se recurge deci la un flux comunicaţional în doi paşi, aşa cum am afirmat la punctul 3.3.1 din capitolul 1. Ne adresăm mai întâi liderilor de opinie care au deja o atitudine favorabilă cauzei noastre, iar aceştia dirijează informaţia spre un al doilea nivel al publicului, prin contacte interpersonale.

2.2.2. Angajamentul profund.

Atunci când vrem să obţinem un angajament profund, de lungă durată, din partea oamenilor, trebuie să folosim şi alte strategii în afara comunicării de masă. Este greu de crezut că, printr-o campanie TV, vom reuşi să convingem pe cineva să-şi schimbe religia, să se mute dintr-un cartier în care locuieşte de peste douăzeci de ani sau să-şi modifice obiceiurile alimentare. Trebuie să încercăm să stabilim raporturi strânse cu publicul-ţintă vizat. Aici intervine şi devine esenţială comunicarea interpersonală. Vom vorbi mai mult despre aceasta în capitolul următor. Comunicarea interpersonală se opune comunicării de masă, în sensul că presupune un contact direct între publicul-ţintă şi emiţătorul mesajului.

Dacă ne oprim la exemplul privind schimbarea religiei, ne dăm seama că întâlnirile pastorale au loc în grup restrâns, că Martorii lui lehova merg din uşă în uşă şi discută cu oamenii dispuşi să stea de vorbă -persoane care au deci o atitudine pozitivă faţă de mesajul propovăduit. Cei care au o atitudine negativă le închid predicatorilor uşa în nas. La fel, Biserica Scientologică îşi recrutează membrii tot prin contacte directe.

Toţi cei care-şi schimbă alimentaţia, fie că devin vegetarieni, fie că aleg metoda Montignac (Regim de slăbire bazat pe eliminarea din alimentaţie a mâncărurilor care solicită excesiv pancreasul (n.tr.).), au avut mai întâi o atitudine pozitivă faţă de schimbare, iar apoi şi-au schimbat comportamentul. Mass-media pot stimula o atitudine pozitivă, în condiţiile în care şi oamenii sunt dispuşi să facă schimbări în alimentaţie, ca urmare a faptului că au probleme de sănătate, vor să slăbească sau îşi doresc să consume cât mai puţine produse care conţin conservanţi. Dar, pentru a alege un anumit regim, e nevoie ca, anterior, cineva să fi sugerat sau recomandat o asemenea opţiune.

Ne dăm seama astfel că, în funcţie de gradul de participare a publicului-ţintă, vom recurge la strategii de comunicare diferite. Vom vedea mai departe că, în funcţie de identitatea publicului-ţintă, vom putea preciza, în amănunt, tehnicile alese.

3. Provocarea unui comportament anume.

Pentru a provoca o schimbare de comportament, trebuie mers dincolo de simpla stimulare a unei atitudini pozitive. La punctul precedent am citat exemplul centurii de siguranţă din autovehicule, în favoarea căreia a fost posibil să se dezvolte o atitudine pozitivă printr-o strategie de comunicare. Totuşi, multe persoane au continuat să conducă fără a folosi centura, chiar dacă erau de acord că ar fi fost mai în siguranţă în trafic dacă o foloseau. Şi atunci, cum vom reuşi să transformăm o atitudine negativă într-un comportament favorabil? Vom recurge, astfel, la strategii diferite în funcţie de starea de spirit a publicului-ţintă.

3.1. Principiile.

Chiar dacă oamenii au o atitudine pozitivă faţă de un obiect sau o cauză socială, acest lucru nu înseamnă în mod necesar că ei vor trece la acţiune sau că-şi vor schimba comportamentul, în momentul în care manifestă o atitudine indiferentă sau negativă, oamenii dezvoltă şi o anumită rezistenţă la schimbare. Deci ce strategie vom folosi pentru a-l convinge să adopte comportamentul dorit?

De fapt, există mai multe mijloace prin care putem convinge persoanele să adopte comportamentul dat. Se poate alege un proces de influenţă psihosocială cum este educaţia. E vorba despre un proces lent, de care se ocupă mai mult familia şi şcoala şi mai puţin relaţiile publice, într-o societate, marile schimbări de comportament presupun o perioadă de zece-douăzeci de ani până când devin realitate, timp în care sunt influenţate de factori multipli.

Putem merge de asemenea pe mâna marketingului, care, prin schimbarea preţului, a gustului, a distribuţiei sau modului de prezentare a produsului, serviciului sau cauzei sociale, încearcă să atragă noi adepţi.

De asemenea, se poate privilegia strategia recompensei/facilităţii sau coerciţiei/penalizării. În primul caz, convingem publicul-ţintă să aleagă un anumit comportament oferindu-l un cadou financiar sau moral. De exemplu, se poate oferi o reducere la cumpărarea unui produs, pentru a-l convinge pe cumpărător să ja de pe raft un lucru la care altfel nu s-ar uita; alteori, se acordă premii pentru a răsplăti comportamente exemplare.

În al doilea caz, se impune publicului adoptarea unui comportament prin constrângeri legale, financiare sau morale, adică se propune o amendă, ca în cazul refuzului de a purta centura de siguranţă, sau se stabilesc piedici materiale, cum ar fi creşterea accizelor în scopul diminuării consumului de ţigări. Trebuie să recunoaştem că ţările democratice sunt mai puţin înclinate să folosească puterea pentru a impune legi sau alte reglementări de natură legislativă, această strategie fiind văzută ca ultima modalitate de acţiune, după ce strategiile bazate pe comunicarea de masă nu au reuşit să modifice un comportament anume sau să determine adoptarea altuia.

În sfârşit, o altă modalitate de schimbare a comportamentului este necesitatea. Un individ cu atitudini rasiste aflat în situaţia de a se pomeni, pe neaşteptate, cu un coleg de birou de culoare va fi obligat să îl accepte şi să se comporte civilizat faţă de el. După un timp, persoana îşi poate schimba atitudinile rasiste datorită contactului cu nou-venitul.

Aceste abordări diferite nu au aceeaşi valoare, totul depinzând de predispoziţiile prealabile ale publicului-ţintă.

Potrivit lui Lindon (1976) există patru tipuri de comportamente:

— Comportamente unice şi superficiale (de exemplu, vaccinarea împotriva gripei);

— Comportamente unice, dar profunde (de exemplu, semnarea unei scrisori de protest);

— Comportamente repetate, dar superficiale (de exemplu, stingerea luminii în scopul economisirii energiei electrice);

— Comportamente repetate şi profunde (de exemplu, obişnuinţa de a fuma).

3.1.1. O atitudine negativă.

Chiar dacă ştiţi că publicul-ţintă are la început o atitudine negativă faţă de comportamentul dat, este important să aflaţi dacă e vorba de un comportament superficial sau profund faţă de cauza ori obiectul vizat.

Dacă e vorba de un angajament lejer, va fi mai uşor de obţinut schimbarea de comportament. De exemplu, dacă publicul-ţintă caută în magazin o legumă, cum ar fi fasolea verde şi nu o găseşte, va putea alege nişte spanac ca produs înlocuitor, chiar dacă acesta nu constituie alimentul preferat.

Dacă angajamentul e profund, strategia de urmat va fi una diferită şi mai delicată. Astfel, în exemplul precedent, dacă publicul-ţintă detestă spanacul, el va prefera să nu consume deloc legume decât să mănânce un aliment considerat a avea un gust oribil! Iată un alt exemplu: există cartiere în care visăm să locuim, în timp ce în altele nu am sta pentru nimic în lume.

Astfel, dacă atitudinea este negativă, iar angajamentul e profund, există puţine şanse să producem o schimbare de comportament. Trebuie, aşadar, în acest caz, să recurgem la strategiile de coerciţie/penalizare. Pentru a-l forţa pe copii să mănânce spanac, îi ameninţăm că nu vor primi desert. Pentru a-l obliga pe automobilişti să poarte centura de siguranţă, le dăm amenzi sau le suspendăm carnetul de conducere după cumularea mai multor abateri.

Ideea de coerciţie se exprimă, de asemenea şi în afara legii. Astfel, dacă un patron are o atitudine negativă faţă de revendicările salariale, angajaţii pot recurge la grevă, ca pedeapsă pentru că nu au obţinut câştig de cauză.

Există numeroase forme de constrângere. Unele pot fi morale, altele sociale şi economice. Astfel, persoanele care au o atitudine discriminatorie, deci negativă, faţă de minorităţi pot fi condamnate public pentru folosirea unor cuvinte deplasate. Anumiţi politicieni care nu se gândesc întotdeauna la ceea ce spun sau purtători de cuvânt care declară lucruri regretabile sunt adesea chemaţi să-şi ceară scuze în public. Ei sunt penalizaţi, astfel, de opinia publică, în acest mod se construieşte o strategie plecând de la conceptul de politically corectness (corectitudine politică), fiecare persoană care încalcă voit această politică fiind criticată în spaţiul public.

Trebuie cunoscut faptul că măsurile coercitive nu dau întotdeauna rezultate bune deoarece, pe de o parte, nu sunt uşor de aplicat, iar, pe de alta, publicul recalcitrant se opune acestor tactici. Astfel, în ciuda creşterii taxelor şi preţului la tutun, vânzările de ţigări au crescut de la an la an.

3.1.1. O atitudine pozitivă „Strategiile recompensei. se dovedesc eficiente doar pentru a stimula comportamente pozitive în cazul indivizilor cu predispoziţii favorabile, dar inactivi”, atrage atenţia Desaulniers (1991). Astfel, în ciuda tuturor reducerilor oferite, publicul-ţintă care nu agreează spanacul nu-l va cumpăra defel.

Pentru ca o persoană să dezvolte o atitudine pozitivă care să ducă la un comportament de cumpărare sau adeziune, abordarea bazată pe recompensă/facilitate este importantă. Aceasta constă în răsplătirea individului care face gestul adecvat sau crearea unei înlesniri care să ducă la gestul dorit din partea publicului.

Astfel, dacă o anumită marcă de combustibil vă oferă o reducere la fiecare plin de benzină, veţi fi, cu siguranţă, incitaţi să cumpăraţi, chiar dacă marca vă este indiferentă. Comportamentul dorit este facilitat de recompensă. Dacă se oferă 13 portocale în loc de o duzină, se încurajează cumpărarea. Astfel, îi putem convinge pe oameni să facă anumite gesturi, uşurându-le alegerea. Punând bibliobuze la dispoziţia cititorilor care nu merg de obicei la bibliotecă, putem provoca un prim comportament pozitiv pentru a stimula lectura.

Putem transpune aceeaşi abordare şi în plan social. Dacă o persoană adoptă un comportament anume, ea va fi socialmente recunoscută. Astfel, putem convinge oamenii să participe la campanii de finanţare, recompensându-l social prin publicarea fotografiei lor în presă şi mulţu-mindu-le în mod public. Decoraţiile de orice natură au la bază această perspectivă. Rezultă de aici că, dacă angajamentul va fi unul lejer sau unul profund, abordarea recompensă/facilitate va trebui să fie, după caz, mai mult sau mai puţin puternică. De fapt, această strategie nu este eficientă decât pentru a stimula comportamente în cazul indivizilor deja predispuşi favorabil, dar inactivi. Recompensele pot aduce însă numai schimbări temporare de comportament.

Putem, de asemenea, să recurgem la comunicarea de masă atunci când atitudinea faţă de un obiect este una pozitivă. Studiile arată că o persoană care dă atenţie unui mesaj publicitar este deja convinsă de propunerea făcută prin intermediul lui. Comunicarea de masă este utilă, în concluzie, pentru întărirea atitudinilor şi stimularea comportamentelor publicului deja convertit (Desaulniers, 1991, p. 107). Potrivit teoriei implicării minimale (Krugman), ceilalţi nu se lasă convinşi de mesaje decât în cazul ofertei banalizate, adică a celei care nu necesită decât un grad redus de implicare din partea lor.

3.1.3. Comportamentul şi angajamentul.

Abordarea bazată pe recompensă este un excelent declanşator al unui prim comportament. Dar ea nu va reuşi să învingă uşor rezistenţa unei atitudini negative. Dacă nu ne place mâncarea de la McDonald’s, nici o reducere de preţ nu va duce la eliminarea comportamentului ostil. Totuşi, este mai uşor să convingi pe cineva să vină să încerce un produs nou McDonald’s, acţiune care, în fond, nu necesită decât o implicare de mică importanţă, decât să încerci să convingi un catolic să devină musulman, evreu sau hindus, caz în care e nevoie de o schimbare profundă a valorilor individului.

Aceste exemple ne arată cum se structurează o strategie în funcţie de diferiţi parametri, care este eficienţa şi care sunt limitele strategiilor de recompensare şi coerciţie.

Ne dăm seama, în urma analizei diferitelor strategii, că nu strategia în sine este importantă, ci obiectivul vizat de aceasta. Astfel, o campanie care atrage atenţia întregii populaţii poate avea un succes imens. Dar, dacă doriţi să-l convingeţi pe oameni să-şi schimbe un anumit comportament, dar nu reuşiţi, veţi rata campania, chiar dacă aceasta a înregistrat o notorietate deosebită.

Trebuie deci avute permanent în vedere obiectivele vizate. Faptul că un individ este expus la mesaj, îl memorează chiar, nu înseamnă că-şi va schimba şi comportamentul, între expunerea la un mesaj, memorarea lui şi acţiunea efectivă există diferite stadii de evoluţie.

3.2. Tehnicile.

Strategia bazată pe coerciţie presupune două căi de atac: fie legislaţia, fie presiunea socială. Legislaţia se aplică deopotrivă firmelor private şi instituţiilor publice. Companiile de asigurări cresc primele de asigurare în cazul fumătorilor şi nu acoperă accidentele motocicliştilor care nu poartă cască. La rândul lor, băncile impun comisioane pentru cecurile la purtător sau pentru cele de călătorie. Instituţiile publice stabilesc şi ele, amenzi, diverse sancţiuni, mergând de la suspendarea permisului de conducere până la pedeapsa cu închisoarea.

Pe plan social, tehnicile sunt mai subtile. Cum putem penaliza un individ care nu împărtăşeşte anumite puncte de vedere? Este boicotat, izolat, iar în cazuri extreme se recurge chiar la violenţă. Spărgătorilor de grevă li se distrug maşinile personale, proprietăţile, iar în unele cazuri ei sunt chiar răniţi. Unii medici care provoacă întreruperi de sarcină la cerere au fost răniţi sau chiar omorâţi de către militanţii anti-avort.

Dacă este vorba de recompense, putem recurge la tehnicile tradiţionale. Pe plan comercial, promovarea unui produs se bazează pe tehnici care şi-au dovedit în timp eficienţa: o reducere de preţ, o primă, câştigarea unei călătorii, în societate, punerea în valoare a persoanelor care adoptă o cauză socială este frecventă: se acordă medalii de onoare, premii de excelenţă („angajatul lunii”). Recunoaşterea socială este dată de aprecierea celorlalţi. Toate aceste gesturi sunt de obicei susţinute de activităţi de relaţii publice care, prin intermediul mass-media, transmit informaţia marelui public sau publicului-ţintă vizat.

Dacă schimbările de comportament sunt profunde şi repetate, se poate recurge la o intervenţie personalizată, deoarece aceasta are un efect sigur asupra atitudinilor.

4. Perspectiva comunicării interne.

În ceea ce priveşte comunicarea internă, se pot aplica aceleaşi principii de mai sus, deoarece se întâlnesc situaţii în care angajaţii opun rezistenţă la schimbare, au o atitudine negativă sau sunt, pur şi simplu, indiferenţi la propunerile prezentate. Totuşi, câteva abordări sunt specifice comunicării interne.

4.1. Declaraţia de principii/programul de acţiune al organizaţiei.

Declaraţia de intenţii a organizaţiei este suportul, creuzetul în care trebuie să se exprime o organizaţie. Una dintre principalele finalităţi ale acestui program este să reducă disparităţile din sânul organizaţiei între personalul auxiliar şi cel de bază, între „gulerele albastre” şi „gulerele albe”.

Un asemenea program urmăreşte obiectivul de a coaliza întreg colectivul de angajaţi în jurul unui singur lucru. El permite tuturor celor care lucrează în organizaţie să participe la mutaţiile profunde care au loc în cadrul acesteia. Rezultatul constă în mod obişnuit în obţinerea unei mai puternice coeziuni interne, dar şi în menţinerea unei imagini calme a organizaţiei în mediul său extern.

Potrivit lui Boyer şi Equilbey (1986, p. 16), programul de acţiune al unei organizaţii conţine cel puţin patru componente:

— O perspectivă asupra viitorului care se traduce într-un plan corespunzător misiunii organizaţiei;

— Voinţa de a atinge scopul propus în ciuda obstacolelor con-juncturale şi a riscurilor viitoare;

— Un sistem de valori-pivot;

— Priorităţi bine stabilite şi axe prioritare de acţiune.

Noţiunea de program al organizaţiei se confundă adesea cu cea de orientare strategică. Organizaţiile se confruntă tot mai frecvent cu noi provocări lansate de competiţie. Dacă la începutul anilor ‘90 cercetările privind productivitatea organizaţiei susţineau ideea mobilizării angajaţilor, noul mileniu şi globalizarea necesită o nouă tactică – angajaţii trebuie să fie pregătiţi să facă faţă concurenţei acerbe.

De acum înainte, se cere personalului să fie pro-activ, să facă primul pas în relaţia cu consumatorul/clientul. Li se cere angajaţilor să rentabilizeze serviciile oferite, să adopte noul spirit antreprenorial.

De exemplu, pentru a ilustra noi declaraţii de intenţii, Hydro-Quebec le-a cerut departamentelor sale, inclusiv celui de relaţii publice, să-şi echilibreze bugetele. Departamentul care se ocupa de aducerea vizitatorilor în şantierele de construcţii şi care oferea gratuit acest serviciu a decis să îl menţină, însă contra cost. Pentru a avea clienţi plătitori, departamentul trebuie să ofere un serviciu ireproşabil. Acest serviciu, care înainte consuma bani din bugetul organizaţiei, aduce acum venituri importante.

Specialiştii în relaţii publice nu sunt cei care planifică aceste schimbări strategice, dar ei trebuie să joace un rol activ în prezentarea lor către angajaţi şi acceptarea de către aceştia.

4.2. O politică de relaţii publice.

În capitolul l am prezentat conceptul de politică de relaţii publice ca fiind ansamblul de reguli care trebuie să gestioneze comunicarea unei organizaţii. Aceste reguli ţin de stabilirea unei identităţi vizuale, a unui purtător de cuvânt, de difuzarea comunicatelor de presă, de luările de poziţie, de regulile publicităţii şi ale sponsorizării. Este important deci ca o organizaţie să gestioneze circulaţia informaţiei care o interesează într-un mod care să-l fie favorabil. Altele se vor ocupa de vehicularea informaţiilor negative, fie ele corecte sau eronate.

În afara acestor reguli, este prezentat şi sistemul de valori care trebuie să ghideze personalul, cum ar fi sentimentul de apartenenţă, de loialitate şi mândrie, pe de o parte, iar pe de alta, eficienţa solicitată angajaţilor.

Un plan de campanie orientat spre comunicarea internă trebuie să prezinte instrumentele necesare implantării acestor valori. Dacă, totuşi, numeroase organizaţii nu au considerat necesar să stabilească asemenea valori, departamentul de relaţii publice poate să le sugereze pe plan intern.

4.3. Activităţile de relaţii publice.

Un plan orientat spre relaţiile publice interne se articulează în jurul unui anumit număr de sarcini prezentate la punctul 6.1 al capitolului 3. Departamentul de relaţii publice trebuie să conceapă strategiile de comunicare necesare pentru a le face funcţionale. Specificitatea lor vine din faptul că publicul-ţintă este captiv, prizonier, el este într-o situaţie de dependenţă ierarhică, dar deţine, în acelaşi timp, puterea de a contribui sau nu la succesul organizaţiei.

O abordare paternalistă poate fi la fel de fructuoasă sau dezastruoasă ca una autoritară. Posibilitatea de a oferi o avansare pe linie ierarhică, o creştere salarială sau sarcini gratificante nu există atunci când ne adresăm unui public-ţintă extern. Totuşi, aceste elemente fac parte din abordarea recompensă/facilitate.

Abordările specifice relaţiilor publice interne sunt deci limitate, dar există. Primirea noilor angajaţi nu poate fi aceeaşi ca în cazul întâmpinării unor clienţi noi. Totuşi, această primire poate duce la un angajament profund faţă de organizaţie sau la un anume cinism. Un angajat nemulţumit este tratat altfel decât un client nemulţumit, deşi, în anumite circumstanţe, poate provoca un scandal mai mare decât un consumator/cetăţean frustrat.

Instrumentele folosite sunt, de asemenea, specifice. Transmiterea informaţiei se face, printre altele, prin buletinele interne. Acestea pot fi scrise, sonore (anunţuri prin telefon) sau vizuale (programe interne de televiziune). Organizaţia are control total asupra discursului său, deoarece nu există un intermediar între ea şi publicul-ţintă. Totuşi, nu se poate mulţumi doar să difuzeze informaţii, ea trebuie să obţină adeziunea angajaţilor, să favorizeze coerenţa internă, consensul şi continuitatea, să dezvolte funcţia identitară a organizaţiei şi să materializeze valorile fundamentale, precum şi cultura organizaţiei şi personalitatea ei. Este vorba de o abordare atotcuprinzătoare, pe care nu o întâlnim în relaţiile publice externe.

5. Alte abordări.

Am prezentat până acum abordările importante în activitatea de comunicare. Totuşi, există alte câteva, înrudite cu primele.

5.1. Strategia push and pull.

Cunoscută mai ales în forma englezească push and pull, această strategie implică două activităţi: „împingem” produsul sau serviciul spre client şi „atragem” clientul spre produs, în primul caz, incităm, provocăm clientul să încerce produsul oferindu-l-l gratis, iar în al doilea caz, îi cerem clientului să vină el însuşi să-şi procure produsul.

Strategia push, de presiune, este o strategie de promovare bine cunoscută. Ea este folosită pentru a atrage atenţia asupra produsului şi pentru a-l provoca pe client să-l încerce. Astfel, în magazinele mari vi se oferă spre încercare anumite produse, acestea fiind „împinse” către dumneavoastră. Aceeaşi strategie se foloseşte şi atunci când primiţi un eşantion prin poştă, în ambele cazuri, este vorba de comunicarea interpersonală.

Strategia pull, de atragere, mizează pe atitudinea şi comportamentul consumatorului, dar prezintă interes doar atunci când implicarea necesară este una lejeră. Această strategie presupune activităţi de comunicare de masă. Persoana vizată stă acasă în faţa televizorului şi receptează un mesaj în care i se spune că ar fi interesant să consume berea X. Această persoană trebuie să iasă din casă, să-şi cumpere berea şi să o bea. Astfel clientul a fost atras spre produs.

Aceste strategii nu se opun primei tipologii, ci i se juxtapun. Prin strategia push and pull se poate atrage atenţia asupra unui produs, unui serviciu sau unei cauze sociale, se poate provoca o atitudine pozitivă faţă de ele sau se poate suscita un comportament de acţiune. Trebuie însă să reţinem că primul pas este făcut „prin împingere”; clientului i se oferă produsul sau i se prezintă în mod concret serviciul.

5.2. Strategia directă sau indirectă.

Această strategie constă în implicarea directă a publicului-ţintă dorit sau folosirea liderilor de opinie, a persoanelor cu spirit novator, care, la rândul lor, se vor adresa publicului-ţintă. Este vorba, de fapt, de strategia de comunicare a „fluxului în doi paşi” despre care am vorbit deja.

O menţionăm în mod distinct, deşi se ştie că publicul este „impermeabil” la anumite discursuri. Astfel, unii adolescenţi resping orice formă de autoritate. Pentru a-l convinge, se vor folosi mărturii ale tinerilor în care adolescenţii au încredere.

5.3. Strategia intensivă sau extensivă.

Acest element se referă la durata campaniei. Dorim o campanie de scurtă durată, deci intensivă, sau o campanie de lungă durată, deci extensivă? De fapt, o campanie poate să fie concentrată într-o perioadă scurtă de timp (o săptămână, o lună, două luni) sau poate să dureze un an întreg.

Chiar dacă se întinde pe tot anul, campania va fi oare împărţită în acelaşi mod pe toată perioada sau perioadele intense vor alterna cu perioade mai lente? De exemplu, se consumă unt pe toată durata anului. Care ar fi momentul din an pe care îl considerăm important pentru a face o campanie privind consumul de unt? Vom alege perioadele în care consumul e mai ridicat pentru a-l convinge pe oameni să fie consumatori fideli? Sau vom alege un moment în care consumul este scăzut, tocmai pentru a determina creşterea lui?

Aceste decizii trebuie să decurgă din analiza situaţiei realizată mai devreme. Dacă nu suntem capabili să luăm o decizie în urma acesteia, trebuie să desfăşurăm cercetări suplimentare şi să completăm analiza situaţiei. De altfel, am menţionat deja în mai multe rânduri că trebuie să revenim mereu asupra diferitelor părţi ale planului.

Trebuie să reţinem că stabilirea duratei campaniei permite asigurarea timpului necesar pentru difuzarea mesajului, împiedicând totodată apariţia efectului de suprasaturare.

Desaulniers (1987a, p. 111) prezintă câteva idei interesante cu privire la noţiunea de durată:

— „continuitatea este influenţată de efectele memorizării şi uitării”;

— „când e vorba de cauze sociale, programele continue sunt de preferat celor discontinue”;

— „pentru a lansa un proiect, cele mai indicate sunt campaniile dense şi scurte”.

5.4. Strategia efectului imediat sau a frecvenţei.

Trebuie să ştim dacă ne vom adresa unui număr mare de persoane în acelaşi timp, adică dacă vrem să obţinem un efect imediat, sau dacă dorim să ne adresăm mai des aceluiaşi public-ţintă, adică dacă dorim să-l vorbim frecvent.

Această decizie se ia în funcţie de gradul de cunoaştere a produsului şi de atitudinea publicului-ţintă faţă de produs. Atunci când căutăm să atragem atenţia asupra unui produs, unui serviciu sau unei cauze sociale, privilegiem amplitudinea acţiunilor noastre, în primul rând, ne dorim ca un număr cât mai mare de persoane să fie informate cu privire la noutatea produsului oferit. Atunci când căutăm o schimbare de atitudine sau de comportament, ne axăm pe frecvenţă, alegând publicul-ţintă dat şi repetându-l mesajul. Repetiţia este, de fapt, un element care ţine de frecvenţă.

O frecvenţă sporită a mesajelor poate duce însă, uneori, la un efect de suprasaturare, când publicul s-a săturat să audă acelaşi mesaj tot timpul şi există riscul să nu-l mai dea atenţie nici mesajului şi nici produsului.

Toate aceste elemente trebuie să fie reunite într-o strategie globală, în care, în funcţie de fiecare ţintă vizată, este formulată o abordare adaptată preocupărilor sale. Întărirea unei idei deja acceptate nu necesită aceeaşi strategie ca acţiunea de convertire a unei persoane la o idee pe care ea nu o acceptă. O combinare a acestor abordări diferite va duce la reuşita campaniilor de relaţii publice.

6. Câteva sfaturi > O strategie pentru fiecare obiectiv.

Nu putem încheia acest capitol fără a preciza că fiecare strategie va fi în mod direct legată de un obiectiv. Strategiile trebuie astfel prezentate în planul de campanie: „Pentru îndeplinirea obiectivului l, vom adopta o strategie care pune accentul pe comunicarea de masă, deoarece aceasta este tehnica ideală pentru ca publicul-ţintă să cunoască produsul”.

„Pentru îndeplinirea obiectivului 2, vom adopta o strategie de recompensare, pentru că publicul nostru ţintă pare indiferent la serviciul oferit şi a dezvoltat o atitudine mai degrabă neutră”.

Fiecare strategie trebuie să fie în măsură să faciliteze atingerea obiectivului fixat, altfel va trebui să o eliminăm. Ea poate fi interesantă în sine, dar să nu ducă la îndeplinirea mandatului încredinţat.

> Confruntarea cu situaţii neexplorate anterior.

Dacă pentru a justifica anumite strategii trebuie realizată o demonstraţie diferită faţă de cea prezentată în analiza situaţiei, aceasta înseamnă că la început s-a efectuat o analiză incompletă, care trebuie imediat reformulată, sau că ne-am angajat pe un drum care se îndepărtează de mandatul încredinţat şi de obiectivele propuse.

> O putere magică.

Trebuie, de asemenea, evitată situaţia în care se acordă o putere magică anumitor gesturi. Astfel, a scrie că „presa este releul care va permite mediatizarea imaginii noastre şi ne va ajuta să ne adresăm publicului-ţintă” e mai mult un ideal decât o certitudine. E adevărat că presa ne va mediatiza imaginea, dar nimic nu ne asigură că prin intermediul ei vom ajunge la publicul-ţintă, deoarece nu ştim cu siguranţă ce persoane vor fi expuse sau atrase de informaţia din mass-media. Apariţia în presă nu constituie de facto o activitate magică de sensibilizare a publicului.

> Legătura cu publicul-tintă.

Strategiile trebuie să fie în legătură directă cu publicul-ţintă vizat. Acestea trebuie ierarhizate, iar în condiţiile în care nu putem pune în aplicare decât o strategie, trebuie să ne întrebăm pe care dintre ele o vom privilegia. Astfel, se elimină ideile bune, care sunt interesante în sine, dar care nu ne sunt neapărat necesare.

CAPITOLUL 8

Tehnicile de relaţii publice, mass-media şi suporturile utilizate.

În acest capitol vom vedea cum anume se concretizează strategiile în tehnici, cum se aleg cele mai potrivite canale mediatice şi cum se utilizează diferitele suporturi mediatice în scopul completării planului de campanie. Trebuie reţinut faptul că fiecare dintre aceste elemente nu-şi va atinge adevărata dimensiune decât atunci când va ajuta la îndeplinirea unui obiectiv. Nu este vorba de utilizarea unui anumit număr de tehnici şi de mijloace de comunicare, ci de găsirea instrumentelor celor mai adecvate pentru mandatul pe care trebuie să îl ducem la bun sfârşit.

Tehnicile şi mijloacele de comunicare sunt nenumărate şi nu depind decât de imaginaţia specialistului în relaţii publice, în fiecare zi, un astfel de specialist descoperă o nouă direcţie demnă de urmat, în relaţiile publice, orice tip de manifestare atrage atenţia mass-media. Putem obţine acelaşi efect folosind o demonstraţie de stradă la care participă câteva mii de indivizi sau pichetarea unei instituţii publice de către un singur individ, deghizat într-o costumaţie sugestivă pentru cauza sa. În publicitate am ajuns să folosim ca suporturi publicitare ouăle, băncile din parcuri, coşurile de pâine, faţadele şi zugrăveala edificiilor publice. Astfel, în cazul planului nostru de campanie, trebuie să găsim cel mai potrivit canal mediatic, respectiv cel mai bun mijloc de comunicare, prin care să ne adresăm publicului-ţintă vizat.

Această etapă permite alegerea acelei combinaţii de acţiuni şi mijloace care va optimiza şansele de a influenţa cunoştinţele, atitudinile şi comportamentele publicurilor-ţintă, permiţând punerea în practică a strategiilor.

Pentru început, trebuie să stabilim care este cea mai bună tehnică folosită pentru difuzarea unui anumit tip de mesaj către un anumit public-ţintă. Este mai bine să folosim un post de radio sau să organizăm o expoziţie? Scrisorile sunt oare eficiente, sau nimeni nu le citeşte? Indivizii sunt zilnic ţinta a sute de mesaje publicitare – mai sunt ei receptivi la acestea?

Trebuie să ne amintim că o singură tehnică folosită nu va oferi soluţii pentru toate problemele. De aceea, trebuie să învăţăm să evaluăm tehnicile.

1. Tehnicile.

În capitolul precedent, am vorbit despre două tehnici fundamentale, comunicarea de masă şi, respectiv, comunicarea personalizată. Fiecare dintre ele presupune, la rândul ei, o serie de tehnici specializate. Vom face, în continuare, o trecere în revistă a acestora.

1.1. Comunicarea de masă.

Comunicarea de masă vizează un public de masă, nediferenţiat, în timp ce comunicarea personalizată se adresează unui public-ţintă bine definit. Aceasta nu înseamnă că activităţile de comunicare de masă sunt lipsite de ţintă, însă ele vizează mai degrabă grupuri mari – definite sau nu -de persoane, faţă de alte tipuri de comunicare.

Principalele tipuri de comunicare de masă sunt următoarele:

1.1.1. Relaţiile publice.

Relaţiile publice urmăresc crearea unui sentiment de încredere şi simpatie între o organizaţie şi publicurile acesteia, în acest scop se apelează la diferite modalităţi de atragere a atenţiei mass-media sau a publicului respectivei organizaţii, în opoziţie cu publicitatea comercială, relaţiile publice încearcă să obţină spaţiu gratuit în presă.

Relaţiile publice utilizează ca prim instrument relaţiile cu presa, precum şi orice manifestare de tipul aniversărilor, vizitelor unor oficialităţi, inaugurărilor, lansărilor de produse etc. Trebuie să reţinem că relaţiile publice acoperă o gamă largă de activităţi, pe care cu greu le-am putea enumera aici.

Cu un efort de atenţie, urmărind emisiunile de ştiri sau pe cele la care participă diverşi invitaţi, vom înţelege cum au reuşit respectivele persoane să ajungă pe micul ecran. Vom descoperi astfel că, în majoritatea cazurilor, intervenţiile lor se referă la o anumită ştire. Respectivii fie lansează o carte, un disc, un spectacol de teatru, fie denunţă o situaţie sau un abuz etc. Alteori, oamenii în cauză nu au făcut altceva decât să creeze un eveniment care a atras atenţia mass-media. Acesta poate fi un marş, o petiţie publică, o ceremonie de depunere a unei coroane de flori la un monument sau orice alt eveniment pe care ni-l putem imagina, cu condiţia să fie gândit în logica mass-media, care preferă neobişnuitul în locul obişnuitului.

Relaţiile publice vizează adesea dezvoltarea imaginii şi recunoaşterii organizaţiei, însă ele pot servi la atingerea tuturor celorlalte obiective de relaţii publice, enumerate mai sus. Am citat, în paginile precedente, exemplul producătorilor de băuturi alcoolice care s-au plimbat prin Montreal formând imaginea unei sticle imense, „colorată” cu ajutorul umbrelelor vopsite diferit. Aceasta a fost o acţiune specifică relaţiilor publice, al cărei scop a fost să atragă atenţia.

Relaţiile publice se referă, în special, la activităţile necomerciale. Ele se reflectă asupra unei organizaţii, asupra imaginii şi rolului social al acesteia. De asemenea, relaţiile publice sunt folosite şi pentru a face să crească vânzarea unor produse, servicii sau pentru a susţine cauze şi scopuri proprii organizaţiei.

În această optică, relaţiile publice reprezintă atât o abordare, o stare de spirit, o modalitate de gestiune, cât şi un ansamblu de tehnici. Ele constituie o activitate permanentă, care se exercită atât în interiorul, cât şi în afara organizaţiei.

Exemplele de activităţi specifice relaţiilor publice sunt nenumărate. Imaginea Ronald McDonald reprezintă o activitate de relaţii publice. Atunci când companii gigantice precum Hydro-Quebec, Bell sau Bombardier subvenţionează un concert simfonic, avem de-a face cu relaţii publice, în aceeaşi măsură în care acestea se fac simţite în cazul unui agricultor care contribuie, în satul său, la hramul bisericii. Tot ceea ce atrage atenţia celor din jur asupra personalităţii sau activităţii unei organizaţii anume se încadrează în relaţiile publice. A susţine o conferinţă la Camera de Comerţ locală sau la Clubul Diplomaţilor, a fi preşedintele de onoare al unui comitet pentru strângerea de fonduri constituie tot atâtea activităţi de relaţii publice, în urmă cu câţiva ani, angajaţii companiei de telecomunicaţii Telecâble Mille-îles şi-au postat camioanele în diverse locuri din oraş şi, în colaborare cu câteva magazine de dulciuri, au distribuit trecătorilor, gratuit, bomboane.

Relaţiile publice constituie deci un mijloc de comunicare relativ ieftin şi foarte eficient, dacă îl stăpânim cum trebuie.

1.1.2. Relaţiile cu presa.

Relaţiile cu presa se referă, după cum o arată şi numele, la toate legăturile pe care o organizaţie le poate stabili cu mass-media; aceste relaţii au drept scop promovarea în rândurile publicurilor-ţintă, prin canalele mediatice, a activităţii organizaţiei, a punctelor sale de vedere şi a personalităţii sale. Este vorba, astfel, de toate acţiunile care încearcă să atragă atenţia presei. Aceste acţiuni pot îmbrăca diverse forme, dintre care cele mai importante sunt comunicatele de presă, conferinţele de presă, întâlnirile şi briefing-urile. Fiecare dintre aceste activităţi este mai mult sau mai puţin complexă, deoarece trebuie să ştim cum să prezentăm un comunicat de presă, pentru ca el să fie preluat de mass-media, cum să organizăm o conferinţă de presă, cum să determinăm când sau unde trebuie să se desfăşoare aceasta şi care vor fi temele abordate.

Comunicatul de presă permite instituţiilor de presă să afle o ştire fără ca angajaţii lor să părăsească redacţiile. Există mai multe tipuri de comunicate (Dagenais, 1996), cum ar fi comunicatul-lnvitaţie adresată presei, care e chemată să asiste la o manifestare anume, sau comuni-catul-ştire, trimis cu câteva săptămâni înainte de eveniment, pentru a favoriza apariţia de ştiri în presa scrisă şi la televiziune ori radio despre respectivul subiect.

Avantajele comunicatului de presă sunt numeroase:

— Uşurinţă şi rapiditate în ceea ce priveşte conceperea acestuia;

— Eficacitate în sensul atingerii unui ansamblu de instituţii de presă;

— Instrument economicos din punct de vedere financiar;

— Transmiterea de date exacte;

— Un bun control al informaţiei;

— O sursă de documentare pentru jurnalist.

Comunicatul este, fără îndoială, instrumentul de bază în relaţiile publice. Dacă va fi bine scris, dacă informaţia conţinută va fi pertinentă şi va răspunde cerinţelor unei ştiri, mesajul va apărea în presă. Acesta este cel mai uşor mod de a face cunoscute punctele de vedere ale organizaţiei, însă trebuie ştiut faptul că un comunicat preluat de mass-media nu ne va permite să aflăm cine l-a văzut – în paginile ziarelor sau la televiziune – şi nici ce anume cred cei care l-au citit.

Conferinţa de presă constituie un eveniment în sine (Dagenais, 1997). Ea posedă mai multă forţă decât un comunicat, deoarece permite jurnaliştilor să pună întrebări celor care susţin conferinţa şi să realizeze o documentare mai amănunţită asupra subiectului, însă ea îi obligă pe jurnalişti să se deplaseze. Trebuie deci ca ştirea furnizată cu acest prilej să justifice deplasarea, altfel, jurnaliştii nu se vor prezenta sau, dacă o vor face, va exista riscul prezentării negative a acesteia.

Dosarul de presă constituie un element de completare a unei conferinţe de presă. El poate avea însă o difuzare mai amplă decât cea presupusă de participarea la o conferinţă de presă. Dosarul poate fi transmis tuturor partenerilor care sunt interesaţi de subiectul conferinţei de presă, precum şi jurnaliştilor înşişi, care ar putea fi atraşi de problematica prezentată. Nu în ultimul rând, dosarul de presă ar putea fi oferit vizitatorilor organizaţiei sau persoanelor care doresc să capete informaţii despre subiectul respectiv.

Relaţiile cu presa sunt completate prin intermediul întâlnirilor cu jurnaliştii, mai mult sau mai puţin formale, precum şi prin dejunuri sau mese rotunde cu editorialişti sau prin participarea la emisiuni pe diverse teme, la radio şi televiziune, prin briefing-uri etc.

În paralel, există o multitudine de activităţi destinate mass-media, cum ar fi avanpremiera sau premiera unui spectacol de cinema sau teatru, testele asupra unor echipamente sau instrumente etc. Astfel, la începutul iernii anului 1995, firma constructoare de avioane Bombardier a lansat o campanie de revalorizare a motoscuterului pentru zăpadă. Compania a trimis unui grup de aproape şaizeci de jurnalişti din Quebec câte un certificat care le dădea dreptul la o cursă gratuită cu un motoscuter de tipul Ski-doo. Certificatul a fost trimis într-o cutie de lemn, care conţinea, aşezate pe un strat de zăpadă artificială, diverse elemente specifice acestui sport – o cheie falsă (ce urma să fie schimbată cu una adevărată la unul dintre magazinele firmei), o căciulă de lână tipică pentru iarna polară, o videocasetă ce prezenta informaţii legate de securitatea vehiculelor şi catalogul ultimelor modele din gama Ski-doo produse de firma Bombardier (Ducas, 1996).

> Fişierele de presă.

Un instrument de bază în relaţiile cu presa este fişierul de presă, ce conţine lista jurnaliştilor cu care colaborează organizaţia. Ce jurnalişti acoperă sectorul de activitate al organizaţiei? Dintre aceştia, care simpatizează organizaţia şi, respectiv, care o antipatizează? Cine sunt documentariştii principalelor emisiuni informative şi ai celor dedicate dezbaterilor pe probleme sociale, politice, economice? Care sunt responsabilii de rubrică ai publicaţiilor, susceptibili să fie interesaţi de subiectele propuse de organizaţie? Care sunt editorialiştii specializaţi în domeniul respectiv?

O dată această listă constituită, va trebui să stabiliţi ce categorie anume de jurnalişti – din presa scrisă, din audiovizual sau din presa specializată – doriţi să atrageţi cu precădere. Care dintre aceste categorii este mai bine poziţionată pentru a atinge publicul-ţintă vizat?

Care tip de canal mediatic este cel mai bun pentru publicul dumneavoastră? Cotidienele sunt citite de o mică parte a populaţiei. Posturile de radio sunt ascultate mai cu seamă de tineri. Revistele oferă o calitate sporită a paginii tipărite, o durată de consum mai lungă şi un prestigiu pe care ziarele nu îl deţin, în plus, ele sunt din ce în ce mai specializate: reviste dedicate grădinăritului, sporturilor de iarnă, aparatelor electronice şi electrocasnice sau computerelor; ele se adresează unui public bine delimitat şi care împărtăşeşte un interes evident faţă de produsul în cauză.

> Atracţia ştirii.

Dacă este relativ uşor să determinăm ce emisiune sau ce jurnal de ştiri anume ar fi mai avantajos pentru a difuza informaţia pe care o oferiţi, mult mai dificil vă va fi să stabiliţi dacă produsul dumneavoastră sau mesajul pe care doriţi să îl transmiteţi prezintă destul interes pentru a satisface exigenţele celor ce selectează ştirile în presă.

Trebuie reţinut faptul că, în cadrul relaţiilor cu presa, jurnaliştii sunt foarte solicitaţi de către toate organizaţiile. Trebuie să vă pricepeţi deci să puneţi în valoare aspectele cele mai favorabile ale organizaţiei dumneavoastră şi să ştiţi în orice moment în care situaţie anume este mai bine să vorbiţi sau, dimpotrivă, să păstraţi tăcerea etc.

Este nevoie, în acelaşi timp, să cunoaşteţi modul în care jurnaliştii acţionează, respectiv logica lor. De exemplu, pentru a atrage mass-media la lansări de produse sau la conferinţe de presă, este recomandabil să invitaţi o personalitate, un lider politic sau o vedetă, punând accentul pe contribuţia acestui personaj la eveniment. Prezenţa sa va constitui un argument suplimentar pentru acoperirea mediatică a evenimentului.

Pentru a realiza aceste lucruri, este bine să se recurgă la specialişti în relaţiile publice, care vor utiliza propriile relaţii cu mass-media. Jurnaliştii cunosc destul de bine mijloacele de persuasiune pe care experţii în relaţii publice încearcă să le exercite asupra lor. Pentru a le câştiga respectul, trebuie să nu încălcaţi normele etice şi de rigurozitate impuse de diferitele situaţii.

1.1.3. Afacerile publice/Activitatea de lobby.

Acestea constituie o parte a vastului domeniu al relaţiilor publice, însă ele se referă la zona relaţiilor guvernamentale şi administrative.

Din ce în ce mai des, organizaţiile sunt nevoite să interacţioneze cu diferitele niveluri ale autorităţii guvernamentale, care gestionează ansamblul societăţii, de la morala publică la modul în care sunt etichetate prăjiturile, în acelaşi timp, organizaţiile se dezvoltă în comunităţi cu aşteptări din ce în ce mai precise, care se pot manifesta uneori fie partenerial, fie în mod capricios, alteori chiar ostil.

Organizaţiile pot reacţiona pozitiv sau negativ la deciziile diferitelor eşaloane ale puterii guvernamentale cu care se confruntă în activitatea zilnică.

Afacerile publice reprezintă, astfel, ansamblul tehnicilor şi abordărilor utilizate de organizaţii în raporturile lor cu o serie de publicuri speciale. Organizaţiile vor folosi, prin urmare, relaţiile publice şi relaţiile cu presa pentru a crea o opinie publică favorabilă punctului lor de vedere în faţa instanţelor publice, dar şi aşa-numitul lobby, un tip special de demers care are drept scop să influenţeze deciziile publice. Activitatea de lobby este legalizată şi reglată (Nu este însă cazul pentru toate statele (n.tr.).) de o legislaţie care obligă organizaţiile să dezvăluie cine le reprezintă, precum şi legile sau normele pe care doresc să le modifice, împreună cu sumele de bani pe care sunt dispuse să le investească pentru a-şi atinge scopurile.

În virtutea acestui tip de abordare a relaţiilor publice, presa prezintă, în mod constant, apeluri adresate cetăţenilor, pentru a-l determina să susţină sau să dezavueze o anumită lege, aflată în pregătire.

Lobby-lştii recurg la mass-media pentru a atrage simpatia publicului faţă de poziţia pe care o susţin, dar şi la relaţiile interpersonale, pentru a susţine acelaşi punct de vedere în faţa politicienilor. Tehnicile din domeniul relaţiilor interpersonale sunt de două tipuri: oficiale şi informale. La nivelul oficial, lobby-lştii vor organiza reuniuni, vor redacta documente solid argumentate care vor prezenta doleanţele organizaţiei, vor participa la şedinţele comisiilor parlamentare sau ale grupurilor de analiză guvernamentale. Pe plan informai se regăsesc dejunurile aşa-zise „de afaceri”, biletele la concert sau la spectacole sportive oferite gratuit, invitaţiile la partide amicale de tenis de câmp, golf sau pescuit ş.a.m.d.

1.1.4. Propaganda.

Specificul propagandei rezultă din faptul că ea încearcă să impună o anumită idee. Ceea ce o diferenţiază de relaţiile publice este mai degrabă modul în care este construit discursul, decât modalitatea în care acesta este transmis. Propaganda constituie o abordare care vrea să inducă în minţile oamenilor o filosofic de viaţă, un mod de a gândi, în acest sens, ea depăşeşte ideea de pură difuzare a informaţiei, deoarece încearcă în mod deschis şi prin toate mijloacele să determine publicul-ţintă să împărtăşească ideile promovate. Aceasta este, deja, zona doctrinei.

Propaganda presupune un anumit număr de reguli care îi sunt proprii. Am putea spune, chiar, că propaganda nu îşi face probleme în legătură cu mijloacele folosite, fiind interesată doar de rezultatele finale. Astfel, propaganda nu ezită să utilizeze demagogia, minciuna şi manipularea faptelor, pentru a-şi impune ideile.

Dacă toate demersurile propagandistice comportă un caracter de manipulare, deoarece ele încearcă să impună celorlalţi un alt punct de vedere, considerat irefutabil, nu în toate cazurile se recurge la metode abuzive. Atunci când americanii îşi promovează modelul de viaţă, muzica şi valorile prin intermediul postului de radio „Vocea Americii” în ţările foste sovietice sau în China, ei nu mint. Postul spune adevărul, însă încearcă să -lmpună propriul punct de vedere unor oameni care nu împărtăşesc aceeaşi ideologie. Americanii exercită, astfel, o presiune socială. Atunci când Biserica Catolică îi ameninţă cu chinurile Infernului pe toţi cei care nu îi urmează preceptele, ea utilizează, fără nici o îndoială, un mijloc de coerciţie morală.

Propaganda se rezumă, în concluzie, la orice tentativă de a forţa un public să adere la o cauză. Politicienii utilizează propaganda pentru a ne face să aderăm la ideile lor: indiferent despre cine este vorba, toţi recurg la gama completă a strategiilor clasice ale propagandei, cu jumătăţi de adevăr, minciuni, informaţii manipulate şi fapte veridice. Cum în majoritatea cazurilor este vorba doar de cuvinte, este greu de aflat cine spune adevărul şi cine minte. Exemplele în acest sens sunt numeroase, legate de situaţii în care promisiuni electorale de abolire sau menţinere a unor anumite servicii, făcute cu scopul atragerii atenţiei publicului, au fost uitate a doua zi după victoria în alegeri a candidatului sau partidului în cauză.

Desaulniers (1991, p. 123) aduce conceptului de propagandă un atribut interesant, introducând noţiunea de propagare. Termenul este cunoscut şi pus în relaţie cu propagarea credinţelor religioase; el l-a înlocuit pe cel de „propagandă”, după cel de-al doilea război mondial.

„Propagarea este o tehnică al cărei scop este menţinerea coerenţei mesajului ideologic în interiorul grupului, respectarea normelor sociale şi coeziunea acţiunilor, precum şi asigurarea dezvoltării grupului prin intermediul recrutării de noi aderenţi.”

Ea coincide cu termenul de „propagandă albă”, folosit de Jowett şi O’Donnell (1992), respectiv acea propagandă care se defineşte prin faptul că difuzează doar informaţii pe care organizaţia le consideră adevărate. Propaganda albă se distinge de „propaganda gri”, în care identitatea emiţătorului şi informaţia pe care acesta o difuzează ridică semne de întrebare, în sfârşit, „propaganda neagră” este aceea în care emiţătorul se ascunde în spatele unei false identităţi şi în care mesajele transmise sunt mincinoase.

1.1.5. Publicitatea.

Spre deosebire de tehnicile precedente, publicitatea implică un cost de achiziţie a spaţiilor de presă scrisă sau de antenă (în cazul audiovizualului). Acest lucru înseamnă că organizaţia alege instituţia de presă, mesajul pe care vrea să îl transmită şi momentul sau poziţia (în pagină) pe care le doreşte. Dacă, în cazul relaţiilor publice, mijloacelor de informare li se propun ştiri, iar modul în care ele sunt tratate este decis de instituţiile de presă, în publicitate, organizaţiile sunt cele care deţin controlul; pentru aceasta însă, ele trebuie să plătească.

Publicitatea face parte, în mod obişnuit, din conţinutul mass-media, fie că este vorba de presă scrisă, radio, televiziune sau afişaj stradal. De fapt, în momentul în care publicarea este plătită, mesajul este unul publicitar. Vom regăsi mesaje publicitare pe baloane, pe şerveţelele din restaurante şi chiar pe panourile special amenajate din ascensoare sau toalete publice. Vom vorbi însă despre diferitele mijloace la punctul următor.

Publicitatea poate avea şi ea, diverse forme. Există publicitate comercială, instituţională, socială, de conferire a prestigiului, de susţinere, de argumentare pro şi contra unei poziţii. Nu vom intra în detaliile acestor diverse tipuri de publicitate, însă vom spune că ele răspund nevoilor unor obiective diferite. Dacă obiectivul organizaţiei este acela de a vinde un produs, atunci veţi utiliza publicitatea comercială. Dacă obiectivul este legat de creşterea popularităţii produsului, veţi folosi publicitatea instituţională. Iar dacă obiectivul vă cere să susţineţi o cauză, veţi recurge la publicitatea socială.

Publicitatea poate servi la atragerea atenţiei asupra produsului, serviciului sau cauzei, pentru stimularea încrederii în obiectul sau ideea promovate ori pentru declanşarea deciziei de cumpărare sau adeziune.

În afara faptului că este vorba de o informaţie plătită şi controlată, publicitatea, contrar relaţiilor publice – care nu solicită instituţiilor de presă decât o simplă apariţie a informaţiei în conţinuturile lor – privilegiază repetiţia. Din acest motiv putem vedea acelaşi mesaj difuzat de zeci de ori într-o perioadă de timp dată, mai scurtă sau mai lungă, în funcţie de care strategie – intensivă sau extensivă – a fost preferată.

> Alegerea mijloacelor de comunicare.

Care sunt elementele de care dispunem pentru a alege un anumit amplasament publicitar în defavoarea altuia? Cum se elaborează o strategie mass-media? Ce suporturi publicitare sunt potrivite pentru campania noastră? Toate aceste întrebări vizează alegerea celui mai potrivit mijloc de informare, apt să ne ajute să atingem obiectivele. Uneori, trebuie găsite instituţii de presă capabile să şi protejeze imaginea organizaţiei care vinde produsul în cauză.

Aceste decizii vor fi hiate în funcţie de un anumit set de criterii, dintre care principalele sunt redate mai jos:

— Mărimea publicului vizat: dacă dorim să atingem un public anume, trebuie să utilizăm canalele mediatice pe care acesta le frecventează cel mai mult. Există analize de fineţe ale profilului publicurilor instituţiilor de presă, care permit identificarea emisiunii sau rubricii pe care publicul nostru o urmăreşte cel mai frecvent;

— Principalele pieţe: trebuie să ştim, pe plan geografic, unde locuieşte publicul nostru: în centrul oraşului, la periferie, într-un oraş de mărime medie, la ţară, într-o regiune cu un anume specific. Apoi, trebuie găsită instituţia de presă care acoperă cel mai bine respectiva piaţă a publicului nostru;

— Constrângerile bugetare: în funcţie de bugetul disponibil, vom recurge la anumite canale mediatice şi nu la altele; chiar dacă televiziunea pare a fi cel mai nimerit mijloc de a ajunge la publicul-ţintă, fără resursele financiare necesare, vom căuta un alt mijloc de comunicare. Atunci când mai multe tipuri de instituţii de presă pot ajunge la public într-o manieră aproape similară în termeni de eficienţă, vom utiliza o noţiune contabilă pentru a decide pe care anume să o alegem: este vorba de costul la mie (CPM). Cum preţul difuzării unui anunţ diferă de la o instituţie de presă la alta sau, în acelaşi tip de mass-media, de la o rubrică/emisiune la alta, vom căuta să aflăm cât ne costă pentru a atinge 1.000 de indivizi din cadrul publicului vizat. Această informaţie ne va permite să ne dăm seama că, folosind anumite canale mediatice, vom cheltui mai mult pentru a ajunge la publicul nostru;

— Acoperirea şi frecvenţa: există produse mediatice care ating, simultan, publicuri uriaşe, cum este cazul telenovelelor, urmărite de milioane de persoane. Acestea sunt emisiuni de largă acoperire. Alte mijloace, precum radioul, ating mai puţini indivizi, însă numeroşi dintre aceştia sunt ascultători fideli ai unor programe (cum ar fi, de exemplu, emisiunea de dimineaţă) şi, astfel, pot recepta de mai multe ori acelaşi mesaj, asigurând atingerea repetată a aceleiaşi ţinte: acestea sunt canale mediatice de mare audienţă. Acoperirea este dată de numărul de persoane diferite care pot fi atinse de canalul mediatic dat. Frecvenţa este dată, la rândul ei, de numărul de mesaje transmise către şi receptate de fiecare individ;

— Concentrarea: atunci când realizăm o campanie publicitară, ne vom concentra pe principalul canal mediatic, indiferent că este vorba de televiziune sau de panouri de afişaj, iar unul sau două alte canale mediatice secundare vor completa strategia mass-media. Nu este recomandabil să ne risipim efortul între cele patru mari familii de instituţii de presă.

1.1.6. Comunicarea directă.

În ceea ce priveşte obişnuinţa publicului de a urmări emisiunile de televiziune, se înregistrează, din ce în ce mai pregnant, un fenomen particular. De la un an la altul, marile reţele de televiziune pierd din telespectatori în favoarea posturilor specializate. Telespectatorul nu mai este fidel unui anumit canal de televiziune; astăzi, el îşi selectează programele, sare de la un post la altul cu ajutorul telecomenzii, înregistrează emisiuni pentru a le putea vedea mai târziu, urmăreşte filme închiriate. Pe scurt, publicul s-a fărâmiţat între diferitele canale; el este din ce în ce mai greu de segmentat în unităţi omogene.

Pe de altă parte, companiile care difuzează reclame au constatat că, prin intermediul televiziunii, se adresează unui public mult prea diferenţiat, motiv pentru care tot mai multe firme optează pentru comunicarea directă, adică adresarea directă către publicul-ţintă. Două tehnici le stau la dispoziţie: promovarea şi publicitatea directă. Promovarea se face, de exemplu, la locul de vânzare, unde publicul este provocat să guste sau să încerce produsul ce îi este oferit. Publicitatea directă constă în a scrie direct ţintei sau în a-l telefona, pentru a-l propune produse sau servicii.

Vom vorbi despre aceste tehnici mai departe, atunci când vom aborda comunicarea personalizată; deocamdată, trebuie reţinut că toate acestea sunt forme de publicitate pentru simplul motiv că plătim pentru a transmite mesajul către publicul-ţintă; iar costul presupus de atingerea unei ţinte prin comunicarea directă se calculează în funcţie de formula „costului la mia de indivizi”.

1.1.7. Sponsorizarea.

Sponsorizarea se situează şi ea în zona publicităţii, deoarece o organizaţie trebuie să plătească pentru a obţine vizibilitatea pe care i-o oferă sponsorizarea. Aceasta va face cunoscută organizaţia prin intermediul participării la evenimente sociale, culturale, ecologice sau sportive. Organizaţia, în loc să îşi promoveze produsul, serviciul sau ideea, se asociază unui eveniment, unei acţiuni, unei iniţiative şi speră ca publicul să remarce implicarea sa şi să simpatizeze, astfel, organizaţia sau mărcile deţinute de aceasta.

Sponsorizarea constă în alocarea unei anumite sume de bani sau în oferirea unor servicii, în schimbul cărora numele organizaţiei va fi afişat vizibil pe toată durata şi în toate spaţiile rezervate evenimentului.

Această tehnică permite, contra unor costuri reduse în general, câştigarea de prestigiu de către organizaţie. Mass-media se asociază din ce în ce mai des unor anumite evenimente, promovându-le şi asociindu-şi numele cu acestea, pentru a obţine popularitate. Este vorba, în aceste situaţii, de parteneriate în care costul promovării se calculează în minute de timp de antenă, respectiv echivalentul financiar al acestora.

În concluzie, putem rezuma principalii factori care permit orientarea opţiunilor organizaţiei în materie de publicitate:

— Organizaţia doreşte să controleze la modul absolut conţinutul şi amplasarea mesajului său;

— Organizaţia doreşte să atingă rapid şi simultan marea masă a publicului-ţintă vizat;

— Organizaţia doreşte să poată repeta mesajul.

Pentru a fi siguri că am ales tipul de canal mediatic potrivit, trebuie ca acesta să aibă capacitatea de a atinge în mod evident ţinta vizată; el trebuie să ofere un context editorial care să nu intre în contradicţie cu produsul/serviciul/cauza promovate, precum şi preţuri concurenţiale.

1.2. Comunicarea personalizată.

Comunicarea personalizată presupune că ambele părţi implicate îşi vorbesc direct, fără vreo intermediere. Este vorba, oarecum, de ceea ce obişnuim să numim „comunicare de proximitate”, adică distanţa dintre organizaţie şi publicul-ţintă este redusă la minimum. Atunci când sursa mesajului poate ajunge la receptor, vorbindu-l şi încercând să îl convingă de calităţile produsului, serviciului sau ideii promovate, dar şi răspunzând direct reticenţelor ori alimentându-l convingerile, ea poate mult mai uşor să convingă ţinta.

Am văzut, la nivelul strategiilor, că eficacitatea unora dintre ele se bazează pe comunicarea directă sau personalizată. Această formă de comunicare se manifestă în situaţii formale, cum ar fi o reuniune de lucru, sau informale, cum este cazul conversaţiilor.

Anumite demersuri implică un contact direct între părţi, cum ar fi telefonul; altele nu au nevoie de aşa ceva, prezenţa uneia sau alteia dintre părţi nefiind solicitată – cazul solicitării poştale personalizate sau cel al prezenţei la o conferinţă publică, unde nu are loc o interacţiune directă între vorbitor şi persoanele din public. Vom discuta, în continuare, câteva dintre aceste abordări.

1.2.1. De la persoană la persoană.

Este vorba, în acest caz, de un ansamblu de relaţii în cadrul cărora cele două părţi interacţionează.

> Întâlnirea directă.

Aici se încadrează toate formele de întâlniri între indivizi. Acest tip de comunicare este important în sensul că permite sursei să îşi adapteze discursul în funcţie de atitudinea pozitivă sau negativă a ţintei. Discursul este deci perfect controlat.

Aceste întâlniri pot lua forme diverse, cum ar fi conversaţiile, discuţiile confidenţiale, reuniunile de grup. Zvonurile fac parte şi ele din această categorie, deoarece colportează diverse informaţii. Solicitarea directă, prin prezenţa sursei în faţa uşii, constituie un alt exemplu.

> Telefonul.

Telefonul constituie un instrument de comunicare între două persoane. Toate tipurile de activităţi de culegere de informaţii au la bază dialogul între două persoane. Introducerea aşa-numitelor „linii verzi” constituie o nouă utilizare a relaţiei interpersonale facilitate de telefon. Tele-marketingul este alta: cineva vă sună şi vă propune să cumpăraţi un produs, să donaţi bani pentru o cauză, să încercaţi un serviciu. Indivizii-ţintă sunt aleşi în funcţie de profilul clientului căutat.

Organizaţia poate utiliza abordarea telefonică pentru a propune vizita unui reprezentant sau o întâlnire în care să fie demonstrate calităţile unui produs.

> Serviciile de tip publi-post.

Utilizarea curierului pentru atingerea directă a ţintei, la domiciliu, constituie o altă modalitate de utilizare a comunicării personalizate. Sursa poate să concentreze astfel distribuţia, să controleze calitatea produsului, să explice pe larg, cu grafică şi text, ce anume oferă; organizaţia poate opta pentru un ton confidenţial, folosind de mai multe ori, în scrisoare, numele interlocutorului, pentru a-l reaminti că el este cel căruia i se adresează mesajul.

Această abordare se numeşte publicitate poştală sau de tip publipost. Ea reprezintă o altă formă de comunicare directă, fiind numită uneori marketing direct. Emiţătorul cunoaşte profilul interlocutorului său şi ştie foarte bine de ce doreşte să îi atragă atenţia.

Este vorba de un tip interesant de comunicare, deoarece permite interpelarea directă a ţintei alese. Aceasta este selectată în funcţie de profilul persoanei pe care o căutăm, bazându-se deci pe o listă de potenţiali clienţi. Există o clasificare a acestor liste, în funcţie de corpurile profesionale cărora ne adresăm sau de apartenenţa la anumite grupuri. Aceste liste pot fi pregătite într-o manieră foarte punctuală. Astfel, de fiecare dată când completăm un formular de garanţie pentru un anumit produs, răspundem la trei-patru întrebări, cum ar fi vârsta, venitul sau profesiunea. Din moment ce bazele de date sunt informatizate, o grupare după unul sau altul dintre criterii este oricând la îndemână.

> Promovarea produsului.

Este vorba de o tehnică destinată să propună direct potenţialului client un produs sau un serviciu. Ea se practică, de exemplu, în toate marile magazine alimentare. La capătul standurilor din supermagazine, reprezentanţii diverselor companii de produse alimentare vă oferă să gustaţi din mărcile respective. Şi în acest caz este vorba de un contact direct între sursă şi ţinta mesajului, contact care permite o interacţiune într-un context dat. Promovarea este utilizată ca un stimul declanşator al atenţiei, stimulată de primul contact – degustare, de exemplu – cu produsul. Aşa cum am mai spus, promovarea este exemplul tipic al strategiei de tipul push and pull.

În viaţa de zi cu zi, vom regăsi acelaşi fenomen în toate cazurile de solicitări directe, la uşa reşedinţei personale, atunci când un individ sună şi vrea să ne propună un produs sau un serviciu.

> Expoziţiile.

Expoziţiile oferă ocazia unui contact direct al organizaţiilor cu o parte a publicului lor. La standul său, reprezentantul organizaţiei angajează conversaţii directe cu indivizii care se opresc în zonă. Din momentul în care gazda standului a acumulat o oarecare experienţă în acest tip de tehnică, ea nu va mai aştepta ca publicul să se oprească în faţa standului, ci va încerca să atragă potenţialii clienţi pe aleile sau culoarele expoziţiei, declanşând dialoguri care se pot dezvolta în conversaţii mai lungi.

Vom regăsi acest tip de activităţi atât cu ocazia marilor saloane expoziţionale specializate, cât şi în centrele comerciale, în sălile de congrese sau colocvii ori cu ocazia unor reuniuni ce atrag grupuri cu interese comune.

O organizaţie poate, astfel, să contacteze, în câteva zile, mii de persoane, angajând o comunicare directă între reprezentanţii săi şi publicul vizitator.

Când putem utiliza oportunitatea oferită de expoziţii?

— Atunci când avem nevoie mai degrabă de contacte personale decât de adresarea către un public de masă.

— Atunci când nu dorim sau nu putem regrupa cu uşurinţă un public-ţintă dispersat, care însă este dispus să vină la expoziţie, atras fiind de subiectul acesteia.

— Atunci când avem de oferit produse sau servicii care sunt mai uşor de vândut unui public-ţintă a cărui atenţie a fost captată.

1.2.2. Reuniunile în grupuri de mici dimensiuni.

Există un anumit număr de activităţi care permit sursei să întâlnească direct diverse persoane – parte a grupului-ţintă – în acelaşi moment în care acestea interacţionează între ele.

Acest al doilea tip de abordare permite economisirea timpului, deoarece ne întâlnim cu mai multe persoane deodată, în unele cazuri, ea facilitează difuzarea unui mesaj unic unui grup dat, profitând de dinamica astfel creată în interiorul acestuia pentru a canaliza diversele reacţii ale indivizilor – reacţii ce pot provoca un schimb de informaţii.

> Reuniunile.

Reuniunile, de orice natură ar fi ele, regrupează un număr de indivizi şi oferă ocazia unui tip special de abordare. Fie că este vorba de reuniuni ale personalului unei organizaţii, de întâlniri specifice campaniilor electorale sau de discuţii purtate de un grup de oameni cu o personalitate anume, avem de-a face cu situaţii în care interacţiunea între indivizi devine posibilă.

> Conferinţele.

Camerele de Comerţ, cluburile de diverse orientări, asociaţiile ecologice, filatelice, bibliofile, pasionaţii de muzică sau botanică -toate aceste grupuri organizează regulat conferinţe sau congrese.

Periodic, cotidienele şi revistele publică anunţuri referitoare la zeci de conferinţe organizate de către asociaţii profesionale sau grupuri amicale animate de diverse pasiuni. Universităţile organizează astfel de conferinţe pentru a onora prezenţa unor personalităţi în sălile lor.

Toate acestea reprezintă ocazii în care mai mulţi indivizi sunt reuniţi, în mod spontan, în jurul unui subiect sau unei idei anume.

> Sesiunile de formare.

Numeroase instituţii organizează diverse reuniuni la care participă parteneri, dar şi clienţi potenţiali şi care se desfăşoară sub formă de seminarii, colocvii sau şedinţe de perfecţionare. Şi în acest caz, sursa mesajelor vine în contact direct cu publicul-ţintă, însă de această dată cu o masă mai mare de oameni.

Astfel, o serie de companii oferă clienţilor lor oportunitatea de a participa la seminarii de familiarizare cu produsele oferite. Firma americană IBM a oferit mult timp astfel de cursuri unor diverse publicuri, cu scopul de a le sensibiliza faţă de dezvoltarea domeniului informaticii.

Acest gen de formare are loc în diferite domenii, în ajunul alegerilor, se organizează şedinţe de formare pentru reprezentanţii şi observatorii organizaţiilor politice în secţiile de votare, înainte de desfăşurarea unei ample manifestări, organizatorii vor aduna majoritatea participanţilor pentru a le comunica schimbările de ultimă oră.

Pe plan social, putem transmite diverse idei unor grupuri mici, incitându-le membrii să participe la scurte seminarii de iniţiere.

În organizarea unor astfel de activităţi, trebuie să ne punem mereu următoarea întrebare: vor fi dispuşi membrii publicului-ţintă să investească o oră sau o zi din timpul lor pentru a se familiariza cu produsul, serviciul sau cauza pe care le promovăm?

> Evenimentele.

Orice organizaţie poate organiza evenimente precum lansări sau aniversări, cu scopul de a aduna oamenii în jurul unui subiect bine precizat şi a le transmite direct diverse informaţii.

1.2.3. Reuniunile de amploare.

Anumite reuniuni care implică mari grupuri de persoane pot declanşa şi ele interacţiuni directe şi personale. Congresele, conferinţele naţionale ale unor organizaţii politice sau asociative, manifestări de tipul „zilele porţilor deschise” create de diverse instituţii – toate constituie exemple în acest sens.

1.3. Comunicarea organizaţională/internă.

Diferenţa dintre comunicarea internă şi cele două tipuri precedente de comunicare este dată de publicul-ţintă vizat: comunicarea organizaţională urmăreşte mai întâi de toate să atingă publicul intern al organizaţiei.

Pentru Desaulniers (1987b, p. 8), „este vorba de un ansamblu de interacţiuni funcţionale şi psihosociale desfăşurate în interiorul unei organizaţii. Comunicarea funcţională trebuie să asigure difuzarea orientărilor şi obiectivelor organizaţiei, coerenţa şi eficacitatea activităţilor membrilor acesteia, controlul şi evaluarea rezultatelor. Relaţiile psihosociale urmăresc dezvoltarea şi menţinerea unui climat pozitiv, a motivaţiei personalului şi coeziunii ansamblului”.

În practică, în funcţie de obiectivele şi publicurile-ţintă vizate, comunicarea organizaţională va recurge la aceleaşi tehnici ca şi comunicarea de masă sau cea personalizată.

Ziarul intern, programele de formare ale organizaţiei, panourile de afişaj, jurnalele televizate, teleconferinţele, memorandumurile, şedinţele cu şefii ierarhici, sărbătorile organizate în comun de Crăciun sau Paşte, cadourile oferite angajaţilor de Ziua Copilului, partidele de golf la care unii dintre aceştia pot fi invitaţi – toate sunt activităţi destinate să confirme obiectivele interne ale comunicării organizaţionale. Astfel, toate tehnicile utilizate în exteriorul organizaţiei pot fi folosite şi în interiorul acesteia.

1.4. Tehnicile de coerciţie şi recompensare

1.4.1. Coerciţia şi penalizarea.

Pe plan legal, normele, legile, decretele şi deciziile care impun limite comportamentului persoanelor constituie factori de coerciţie.

Pe planul afacerilor, orice restricţie care duce la constrângeri are un rol similar. Astfel, atunci când fumătorii plătesc o primă de asigurare mai mare sau când o comunitate interzice adăpostirea în locuinţele din zonă a unor animale periculoase, avem de-a face cu gesturi care obligă indivizii să adopte comportamente date, pentru a evita penalizările potenţiale.

Pe plan social, grevele, pichetările unor instituţii, terorismul reprezintă forme directe de coerciţie, precum şi reacţia de respingere socială a indivizilor nemulţumiţi de normele existente.

1.4.2. Recompensa şi privilegiul.

Pe plan legal, indivizii care îşi plătesc taxele prin poştă sunt uneori recompensaţi cu o reducere, chiar dacă aceasta este aproape simbolică. Altor persoane li se anulează delictele comise prin posesia ilegală a unor arme de foc, de îndată ce predau armele respective.

Pe planul afacerilor economice, vânzarea unor produse sau servicii este însoţită de acordarea de prime, cadouri sau reduceri – distribuitorilor şi clienţilor.

Pe plan social, există decoraţiile, distincţiile, momentele festive de omagiere şi recunoaştere publică a prestigiului. Chiar şi sănătatea, bunăstarea sau succesul pot constitui recompense: nefumătorii se vor bucura de o sănătate mai bună, cei care nu consumă alcool vor avea o viaţă de familie mai plăcută, cei care muncesc cu sârguinţă vor construi cariere reuşite.

1.5. Alegerea tehnicii potrivite.

Pentru a alege o tehnică de lucru, va trebui să ne întoarcem la obiective şi să ne întrebăm care tehnică anume va permite atingerea publicului-Jintă cu o mai mare eficacitate, permiţându-ne să executăm mandatul în limitele bugetului disponibil.

În funcţie de sarcina pe care o avem de îndeplinit, o tehnică poate fi sau nu adecvată. Nu vom utiliza, de exemplu, comunicarea de masă pentru a provoca schimbări profunde în gândirea indivizilor, în această etapă decizională, ne vom orienta după tabelul 4.

Trăsăturile publicului-ţintă vizat şi tipul mesajului ce se doreşte transmis influenţează în egală măsură alegerea tehnicii. Atunci cândimaginea îi este pusă în discuţie, o organizaţie poate dori să ajungă la o masă mare a populaţiei, pentru a-l explica direct punctul său de vedere. Pentru a evita o eventuală traducere greşită a mesajului şi pentru a se asigura că acesta va ajunge la un număr cât mai mare de indivizi, organizaţia poate recurge la cumpărarea de spaţiu publicitar în presă, chiar dacă este vorba de o campanie de relaţii publice.

În funcţie de bugetul disponibil, anumite tehnici devin prohibitive. Televiziunea este scumpă, scrisorile directe la fel – mai ales dacă publicul vizat este numeros. Panourile de afişaj presupun şi ele o investiţie importantă. Pe de altă parte, relaţiile publice sunt la îndemâna tuturor. Organizarea unei serii de mici evenimente originale depinde doar de creativitatea fiecărui specialist în relaţii publice.

Luând unul câte unul elementele care compun obiectivul, vom elimina o altă serie de tehnici. Prin urmare, le vom ordona pe cele rămase în funcţie de priorităţile presupuse de rezolvarea problemei organizaţiei: care este cea mai potrivită pentru a duce la capăt sarcina asumată? O dată cu acumularea unei anumite experienţe, vom ajunge să cunoaştem destul de bine avantajele şi dezavantajele fiecărei tehnici, însă trebuie spus că acestea nu sunt absolute. Ele depind în mare măsură de publicul-ţintă.

În cadrul unei strategii de relaţii publice, putem utiliza diverse tehnici pentru a atinge obiectivele campaniei, fiecare dintre aceste tehnici păstrându-şi specificitatea şi jucând un rol particular în rezolvarea problemei. Dar va trebui să reţinem că o tehnică nu are valoare în sine, ci doar atâta timp cât este utilă în găsirea celei mai bune soluţii pentru problema organizaţiei.

2. Mass-media.

O dată reţinută o tehnică anume, va trebui să găsim canalul mediatic cel mai potrivit pentru publicul nostru. Orice tehnică poate folosi diverse mass-media, însă fiecare familie dintre acestea din urmă îşi păstrează caracterul unic şi nu poate fi înlocuită perfect de o alta. Există patru mari familii de mass-media tradiţionale, pe care se grefează o serie de mijloace de informare netradiţionale.

Instituţiile de comunicare de masă tradiţionale posedă avantajul că permit atingerea simultană a unui mare număr de persoane. De exemplu, unele emisiuni de televiziune sunt urmărite de milioane de oameni. Din acest motiv, costul presupus de adresarea către fiecare dintre acele persoane nu este foarte mare. Dacă, în relaţiile publice, costul absolut este aproape nul – deoarece este suficient ca o personalitate să participe la un talk-show pentru ca mesajul să plece către public – în publicitate, costul absolut poate fi foarte ridicat, chiar dacă se apropie de minim în cazul fiecăreia dintre persoanele vizate.

Pe de altă parte, trebuie să ne amintim că există din ce în ce mai multe canale mediatice, că publicul se deosebeşte din ce în ce mai mult din perspectiva opţiunilor pentru un anumit tip de informaţie, că milioane de informaţii circulă în fiecare zi, că este dificil să cunoaştem dacă aceste informaţii ajung la public şi dacă acesta le reţine cu adevărat.

„Mass-media nu constituie un scop în sine şi nu dau vitalitatea unui grup; ele servesc drept suport pentru acţiunea unui grup care posedă propria sa vitalitate” (Saucier, 1996, p. 8).

Vom trece în revistă, în continuare, câteva canale mediatice.

2.1. Presa scrisă.

Presa scrisă se împarte în publicaţii cotidiene, săptămânale şi lunare. Unele se prezintă sub formă de ziar, altele – ca reviste. Unele sunt gratuite, altele plătite. O parte a lor se adresează unui public larg, cum e cazul cotidienelor, iar altele au ţinte foarte bine definite, cum este cazul ziarelor specializate pe anumite domenii (Revista Poliţiei, Pescarul Amator etc.) sau tematice (decoraţiuni interioare, grădinărit, informatică). Unele au acoperire naţională, altele sunt regionale sau locale. Altele sunt în mod clar legate de o organizaţie sau o cauză, cum ar fi Revista Crucii Roşii sau Buletinul Ecologic.

În aceste publicaţii, există spaţii publicitare care trebuie plătite şi spaţii editoriale la care putem avea acces gratuit în urma activităţilor de relaţii publice.

Publicaţiile conţin rubrici generale sau specializate, după cum jurnaliştii sunt specializaţi pe anumite domenii: politic, economic, cultural, sportiv.

Pentru a putea cântări avantajele şi limitele presei scrise, ne va fi util să operăm o împărţire – în ziare şi reviste – deoarece forma şi periodicitatea unora şi a celorlalte le conferă avantaje distincte.

2.1.1. Ziarele.

Pentru specialiştii în relaţii publice şi pentru plătitorii de reclame, cotidienele şi săptămânalele reprezintă instrumente importante de difuzare, datorită unor caracteristici specifice.

> Flexibilitate temporală.

Contrar situaţiei revistelor, care necesită săptămâni de pregătire şi producţie, cotidienele sunt accesibile în 24 de ore, şapte zile pe săptămână.

> Flexibilitate spaţială.

Publicaţiile nu sunt limitate din punctul de vedere al spaţiului, aşa cum se întâmplă cu radioul şi televiziunea, unde segmentele orare ale programelor sunt fixe; de la o zi la alta, ziarele îşi pot modifica numărul de pagini, ceea ce le permite să accepte toate informaţiile pertinente, într-o cantitate destul de mare.

> Flexibilitate din punctul de vedere al costurilor.

Pe plan publicitar, putem construi un anunţ destinat unei singure apariţii, în ziare; dacă este necesar, acesta poate fi înlocuit cu altul, în fiecare zi; spre deosebire de ziare, în televiziune, costul ridicat al producerii unei reclame trebuie compensat prin durata sa şi prin difuzarea repetată.

> Flexibilitate editorială.

Într-un cotidian există pagini tematice, cronici şi texte ample de analiză a unor subiecte, care permit izolarea şi înscrierea unui mesaj într-un context editorial adecvat. Aceste rubrici oferă, de fapt, posibilitatea de a ne adresa unui grup-ţintă foarte bine definit, rezervându-l acestuia secţiuni speciale, cum ar fi paginile sportive, paginile feminine, cele dedicate afacerilor etc.

> Flexibilitate geografică.

Mesajul transmis prin intermediul ziarelor poate fi adaptat fiecărei regiuni geografice pe care dorim să o atingem, deoarece, în principiu, fiecare cotidian acoperă o anumită zonă.

> Public atent.

Contrar radioului şi televiziunii, pe care le putem urmări făcând, în acelaşi timp şi alte lucruri şi pe ale căror programe le putem alterna printr-o simplă apăsare de buton, cotidianul solicită toată atenţia din partea cititorului, captivându-l complet. Textul nu va dispărea din faţa ochilor, atunci când cititorul va întrerupe lectura, ci va rămâne în pagină, aşteptând revenirea acestuia.

Presa scrisă prezintă, în acelaşi timp şi un alt avantaj asupra mediilor electronice, deoarece publicaţiile rămân la dispoziţia publicului tot timpul de care acesta are nevoie. Atunci când citiţi ziarul preferat, vă puteţi rezerva atât timp cât doriţi pentru a citi un articol sau pentru a privi o reclamă. Puteţi chiar decupa articolul respectiv, pentru a-l păstra. La radio şi la televiziune, totul se petrece foarte repede, sub semnul efemeri taţii. Acesta este motivul pentru care repetiţia mesajelor este favorizată în ceea ce priveşte mediile electronice. Inconvenientul presei scrise este acela că ea este consumată de un public mult mai restrâns decât cel al televiziunii sau radioului.

> Efect vizual.

În publicitate, ziarele permit prezentarea produselor în imagini. Culoarea dă naştere unui efect vizual deosebit de puternic, stimulând o rată crescută de memorare a reclamelor. Ea duce cota de atenţie a cititorilor faţă de mesaj până la 50 de procente.

> Valoare de catalog.

Ziarul are, în acelaşi timp, o valoare de catalog. Consumatorul poate regăsi în paginile sale lista magazinelor sau punctelor de vânzare a unui anumit produs, preţul obiectelor şi serviciilor oferite de diverse companii etc. Rubrica de mică publicitate reprezintă cel mai bun exemplu în acest sens.

2.1.2. Revistele > Un public-ţintă mai bine delimitat.

Majoritatea revistelor se adresează unui public-ţintă bine precizat. Din acest motiv, atunci când avem acces la reviste, ştim deja că ne vom adresa unui public care se interesează a priori de domeniul respectiv şi care manifestă fajă de acesta o atitudine pozitivă. Fie că este vorba de arta culinară, de grădinărit, de sport, de economie sau de software, revistele acoperă, în general, doar un sector clar şi bine definit.

> Calitate sporită.

Utilizarea fotografiilor şi ilustraţiilor, punerea în pagină – aerisită şi îngrijită – folosirea culorilor, în cele mai diverse nuanţe şi combinaţii, dau revistelor o dimensiune calitativă pe care ziarele nu o posedă. As; i se face că revistele oferă subiectelor tratate o anumită aură de nobleţe, prezentându-le ca fenomene deosebite, originale şi ieşite din comun.

> Informaţie de profunzime.

Cotidianul tratează informaţia imediată. Revista abordează informaţi;! Cu mai multă deschidere şi în profunzime. Timpul consacrat redactării unui articol este mult mai lung în cazul revistelor, lucru care permiie verificarea mai multor surse şi contextualizarea informaţiilor adunate.

> Durată de viaţă mai lungă.

Durata de viaţă a revistelor este relativ lungă. Nu este vorba doar de faptul că le putem păstra până la apariţia numărului următor, însă deseori indivizii le colecţionează de-a lungul unei perioade de timp mai lungi sau mai scurte. Prin urmare, revistele beneficiază de mai mulţi cititori secundari, ceea ce permite lărgirea bazei publicului vizat. De pildă, revistele se pot întâlni în toate sălile de aşteptare.

> Public cu o educaţie superioară.

Cititorii revistelor sunt, în general, mai tineri şi posedă o educaţie superioară faţă de media indivizilor. Din acest motiv, revistele oferă oportunitatea contactului cu lideri de opinie, capabili să lărgească aria de difuzare a mesajelor.

2.2. Radioul.

Radioul reprezintă un canal mediatic mai special. Particularitatea sa. Care este în acelaşi timp şi o slăbiciune, este dată de faptul că fiecare emisiune se adresează, în principiu, unui număr restrâns de ascultători. În Quebec, de exemplu, doar câteva oraşe posedă câte un cotidian, însă numeroase centre urbane dispun de unul sau mai multe posturi de radio, care devin, astfel, principala sursă de informare a publicului.

Publicul adoptă, în general, un post de radio care devine preferatul său şi faţă de care dezvoltă o anumită fidelitate. Astfel, în fiecare dimineaţă, fiecare individ îşi reglează radioul pe postul de radio alături de care doreşte să-şi înceapă ziua. Însă nu este obligatoriu ca aceeaşi staţie să fie urmărită în lot restul zilei. La fel ca la televiziune, unde privim o emisiune, la radio vom asculta un post anume.

Spre deosebire de presa scrisă, radioul şi televiziunea dau naştere unui fenomen deosebit, acela al apariţiei documentariştilor. Toate emisiunile informative – de la ştiri la talk-show-uri – sunt pregătite de persoane care au sarcina de a căuta informaţii şi subiecte de interes pentru public, precum şi interlocutori capabili să le explice. Uneori, aceste persoane sunt cele care decid invitaţii uneia sau alteia dintre emisiunile unui post, animatorii-vedetă intervenind doar pentru a întreţine show-ul radiofonic/televizat.

Radioul şi televiziunea sunt mijloace de comunicare instantanee, orientate spre spectacol şi marcate de conceptul transmisiei în timp real. Acest lucru face ca mediile electronice să constituie un mijloc puternic de difuzare a informaţiei. Considerând că fiecare familie posedă minimum cinci posturi de radio\*(Statistica priveşte situaţia din Quebec (n.tr.).) şi că programele radio ne însoţesc în timpul toaletei de dimineaţă, în maşină sau în metrou, în ascensor, pe culoarele instituţiilor sau în sălile de aşteptare, constatăm că acest mijloc este omniprezent, constituind o sursă de informare folosită de toate categoriile de cetăţeni.

Datorită caracteristicilor sale, chiar dacă este mai puţin captivant decât televiziunea, radioul însoţeşte permanent şi peste tot cetă-ţeanul-consumator; este vorba deci de un canal mediatic personal, intim.

În opoziţie faţă de ziare şi posturile de televiziune, staţiile de radio se adresează, fiecare, unui segment de populaţie bine definit, mai ales în localităţile unde există mai mult de un singur post de radio. Este deci posibil să alegem un post ai cărui ascultători să facă parte din publicul-ţintă vizat de campania noastră.

Radioul emite 24 de ore pe zi; astfel, mesajele pot ajunge la diverse audienţe, ziua sau noaptea, în plus, este vorba de un mijloc de comunicare cu frecvenţă mare în ceea ce priveşte difuzarea mesajelor publicitare.

Radioul este totodată un canal mediatic deosebit de eficient în a atinge grupurile mobile ale populaţiei, în special tinerii. Cea mai importantă calitate a sa este, de fapt, aceea că se poate deplasa. Semnalul radio ajunge la ţintă şi pe vreme urâtă şi pe timp frumos, în casă, dar şi în maşină, în magazin sau la restaurant, aproape peste tot. Iar ascultătorul nu trebuie să rămână imobilizat într-un loc anume pentru a primi mesajele.

Flexibilitatea radioului şi rapiditatea cu care informaţia este pusă în eter, în raport cu presa, constituie alte avantaje. Radioul este canalul mediatic de acoperire a marilor evenimente, a imediatului.

2.3. Televiziunea.

Televiziunea este un canal mediatic spectacular, care deţine o însemnată putere de seducţie. Ea asociază imaginea, sunetul, mişcarea, textul, muzica. Este vorba de un mijloc de comunicare complet, care, prin montajul imaginilor, poate provoca sentimente şi trăiri puternice.

Televiziunea îşi împarte timpul de emisie între diferitele forme de conţinut: ştiri, filme, sport, divertisment etc. Ea atinge simultan mase de indivizi, ceea ce o califică, prin excelenţă, drept un mediu cu largă acoperire. Televiziunea acaparează, săptămânal, o medie de aproximativ 25 de ore de atenţie din partea unei persoane, constituind principalul mijloc de informare a majorităţii oamenilor. Acest lucru face din ea un mediu puternic – anumite emisiuni ating, dintr-o dată, milioane de telespectatori.

Televiziunea este un canal mediatic deosebit de căutat. Dacă lucraţi în domeniul relaţiilor publice sau al relaţiilor cu presa, trebuie să ştiţi că televiziunea iubeşte imaginile. Nu trebuie deci să ezitaţi să creaţi imagini, dacă ele nu există, sau, dacă există, să le puneţi în valoare.

Acest mediu constituie, totodată, un excelent mijloc de mobilizare şi de atragere a popularităţii. Când oamenii sunt întrebaţi despre provenienţa unei informaţii recente de care îşi aduc aminte, ei o atribuie spontan televiziunii, chiar dacă nu aceasta este întotdeauna sursa iniţială.

Datorită acoperirii sale, dar şi efectelor indirecte de influenţare a publicului, televiziunea reprezintă canalul mediatic principal pentruorice efort de atingere a unui anumit public-ţintă. Televiziunea este un mediu de prestigiu, urmărit de 99% din populaţie. Ea a câştigat o certă credibilitate în rândurile publicului, de pe poziţia de mijloc de informare, permiţând un acces facil în casele oamenilor.

Cu siguranţă, televiziunea este cel mai important instrument de construire a imaginii unei personalităţi, a unui produs sau a unei cauze.

2.4. Afişajul.

Afişajul presupune orice formă de comunicare prin intermediul. Afişului. Aici se încadrează panourile de reclamă, posterele de pe şi din interiorul autobuzelor, afişele din staţiile de metrou, cele din vitrinele magazinelor, din sălile de aşteptare, de pe taxiuri ş.a.m.d.

Afişajul poate fi gratuit, dacă afişele sunt instalate chiar de dumneavoastră, sau contra cost, dacă organizaţia achiziţionează spaţii în amplasamentele special rezervate acestui scop. În anumite situaţii, se întâmplă ca, pentru activităţi sociale sau culturale, desfăşurate de organizaţii fără scop lucrativ, asemenea spaţii să poată fi obţinute gratuit.

Avantajul afişului este acela că, o dată instalat, el devine un factor de influenţare permanentă a publicului. Inconvenientul acestui mediu rezidă în faptul că instalarea afişelor necesită un timp relativ lung. Materialele trebuie să fie disponibile cu câteva săptămâni înainte de debutul campaniei, acest timp urmând să fie folosit pentru răspândirea lor.

După televiziune, afişul constituie un excelent mijloc de acoperire masivă a publicului şi de stimulare a recunoaşterii unui produs, unui serviciu sau unei idei, deoarece efectul său vizual atrage privirea, în mod obişnuit, afişul rămâne mai multe zile în acelaşi loc şi constituie, astfel, un mijloc de comunicare cu frecvenţă sporită. Un panou publicitar instalat pe un drum pe care numeroşi automobilişti îl parcurg în fiecare zi va fi văzut de către aceştia. În fiecare zi.

Afişajul se diferenţiază de alte tehnici prin faptul că propune, deseori, o informaţie brută, fără context editorial şi fără elemente-parazit. Un panou publicitar instalat pe o autostradă, purtând doar cinci cuvinte şi o fotografie, atrage atenţia, fără a o devia de la subiectul mesajului. Un balon gonflabil, pe cer, îşi prezintă mesajul clar, iar privirea nu va fi distrasă sau acaparată de alte elemente, cum s-ar întâmpla cu o pagină de ziar.

Afişul se poate regăsi într-un loc bine stabilit, într-o regiune dată, sau poate face obiectul unei difuzări la scară mare, prin intermediul firmelor specializate care posedă amplasamente peste tot.

Afişul se prezintă în diferite formate, utilizează culoarea, forma, lumina şi chiar mişcarea – afişul se deplasează o dată cu autobuzul vopsit în culorile firmei care îşi face reclamă.

Afişajul comercial presupune cheltuieli importante atât pentru partea de creaţie, cât şi pentru cea de producţie sau de achiziţionare a spaţiilor, în vreme ce afişajul liber solicită timp şi energie. Trebuie să ne deplasăm dintr-un loc în altul şi să instalăm afişele unul câte unul, pana când toate vor fi puse la locul lor.

2.5. Alte mijloace de comunicare.

Această categorie priveşte toate suporturile publicitare care nu se încadrează în cele patru mari familii de mass-media descrise mai sus. Din punctul de vedere al relaţiilor publice, aceste elemente se grupează în categoria suporturilor mediatice, aşa cum vom vedea mai departe.

2.5.1. Mijloacele netradiţionale.

Pentru a atinge un public din ce în ce mai dispersat şi segmentat, toate mijloacele imaginabile au ajuns să fie utilizate. Unele dintre ele au intrat deja în obişnuinţă, cum ar fi Paginile Aurii sau oamenii-sandviş; altele sunt mai noi, cum ar fi publicitatea de pe taxiuri, coşuri de gunoi, baloane, ouă, băncile din parcuri sau cărţile poştale, în acelaşi timp, sunt utilizate din ce în ce mai des asocierile dintre produse şi/sau servicii de natură diferită. De exemplu, unele staţii de benzină oferă fiecărui şofer, care umple rezervorul maşinii, o masă la un restaurant cunoscut.

Cu ajutorul mijloacelor netradiţionale, sursele de mesaje caută să atingă indivizii care „scapă” celor tradiţionale.

2.5.2. Mijloacele de comunicare informatizate.

Popularitatea internetului, folosirea sa din ce în ce mai accentuată de către tot mai mulţi oameni au făcut din acest mijloc de comunicare un mediu deosebit de căutat. Paginile de web, reclamele ce însoţesc site-urile, vânzările prin internet constituie o serie de modalităţi noi de atingere a unui public-ţintă dificil de contactat.

Această nouă cale se află încă în faza de dezvoltare. Câteva decepţii au marcat elanul mult prea entuziast al unora. Pentru alţii însă, internetul reprezintă un excelent mijloc de promovare a produselor, serviciilor sau ideilor.

2.6. Alegerea unor media potrivite.

Fiecare canal mediatic posedă personalitatea sa, precum şi caracteristici proprii. Trebuie deci să alegem canalul cel mai potrivit în funcţie de sprijinul pe care îl poate aduce la atingerea obiectivelor campaniei.

Publicitatea a permis o cunoaştere mai bună a influenţei fiecărui mijloc de comunicare de masă pe lângă diferitele grupuri de public. Deoarece spaţiile publicitare sunt vândute emiţătorilor de mesaje în funcţie de audienţa pe care o ating canalele mediatice respective, profilul cititorilor, ascultătorilor sau telespectatorilor fiecărei rubrici ori emisiuni este stabilit într-un mod cât se poate de precis.

În funcţie de frecventarea anumitor mass-media, se disting obiceiurile de consum de produse şi obişnuinţele în materie de divertisment ale diferitelor publicuri.

Canalul mediatic va fi ales, în concluzie, în funcţie de trei parametri:

— Măsura în care atinge publicul-ţintă într-o manieră mai potrivită decât altele;

— Măsura în care respectivul canal mediatic este adaptat pentru îndeplinirea sarcinii de relaţii publice care îi este încredinţată;

— Măsura în care alegerea respectă cadrul bugetar impus şi calendarul de activităţi stabilit de planul de campanie.

În funcţie de publicul vizat, anumite mass-media sunt mai indicate decât altele. Dacă publicul-ţintă este unul tânăr, vom şti că el citeşte puţine ziare şi petrece relativ puţin timp în faţa televizorului. Acest public fredonează însă, aproape în permanenţă, o melodie sau alta. Radioul devine, astfel, un canal mediatic potrivit pentru a atinge acest public.

Pentru a fi în măsură să cunoaştem bine performanţele instituţiilor de presă, respectiv rubricile de presă scrisă şi segmentele orare de radio şi TV cele mai urmărite de către public, vom recurge la instrumente specializate în analiza profilului cititorilor, ascultătorilor şi telespectatorilor. In Canada, de exemplu, pentru cotidiene există aşa-numita Nadbank (Newspaper Audience Data Bank), pentru reviste – Prinţ Measurement Bureau, iar pentru mediile electronice – The Bureau of Broadcasting Measurement (BBM), precum şi Agenţia Nielsen. De studiul audientei afişelor se ocupă o altă instituţie, Canadian Outdoor Measurement Bureau (COMB)\*(în România, omologul acestor instituţii canadiene este Biroul Român de Audii al Tirajelor – BRAŢ (n.tr.)

Pe lângă aceste instrumente specializate, lectura cronicilor din presă dedicate domeniului comunicării şi relaţiilor publice furnizează frecvent informaţii utile.

În ceea ce priveşte alegerea celui mai potrivit canal mediatic, Saucier (1996) propune trei direcţii:

— Alegerea canalelor mediatice care ating cel mai bine publicul-ţintă: radioul pentru adolescenţi, revistele pentru segmentul mai educat al populaţiei, revistele economice pentru oamenii de afaceri;

— Alegerea mijloacelor de informare interesate de mesajul difuzat;

— Alegerea mijloacelor de informare în funcţie de obiectivul campaniei.

Ceea ce trebuie să reţinem, ajunşi aici, este că nu avem de făcut o simplă listă a instituţiilor de presă care prezintă interes pentru campanie, ci trebuie să stabilim care dintre ele este într-adevăr aptă să ne ajute la atingerea obiectivelor. Chiar dacă televiziunea atinge milioane de persoane, dacă doriji să ajungeţi la un public-jintă bine definit, care citeşte anumite reviste din scoarţă-n scoarţă, atunci acele reviste vor fi mai eficiente pentru realizarea obiectivelor propuse decât toate programele TV la un loc.

3. Suporturile.

După ce am ales tehnicile şi canalele mediatice, este timpul să ne gândim la suporturi, adică la toate celelalte instrumente ce ne vor ajuta să susţinem campania. Vom prezenta o tipologie a suporturilor, cu titlu informativ, deoarece – trebuie precizat – numărul lor este nelimitat.

3.1. Suporturile scrise.

Acestea sunt, probabil, cele mai utilizate. Prin suporturi scrise se înţelege orice pliant, fişă informativă, buletin, jurnal intern, raport anual, calendar de activităţi ş.a.m.d., adică orice document scris, distribuit gratuit. Orice plan de campanie foloseşte astfel de suporturi, deoarece, cu ajutorul lor, prezentăm informaţiile pe care dorim să le sintetizăm.

3.2. Suporturile grafice.

În general, organizaţiile se preocupă să dezvolte o politică de identificare vizuală, care stabileşte sigla sau logo-ul lor, condiţiile de utilizare, culorile şi grafica aleasă.

Astăzi, fiecare dintre noi recunoaşte cu uşurinţă M-ul lui McDonald’s, scoica galbenă din sigla firmei Shell sau grafica specială proprie pentru National Geographic.

Prin aceste elemente, organizaţiile îşi construiesc o personalitate vizuală. La chioşcul de ziare, vom deosebi cu uşurinţă un ziar de un altul sau revistele între ele. Modul în care este construită prima pagină constituie, în sine, o semnătură.

Atunci când organizaţia adoptă o astfel de modalitate de identificare vizuală, sensul siglei şi alegerea culorilor trebuie explicate, în anumite cazuri însă, acest lucru nu este tocmai simplu. De exemplu, nu se cunoaşte sensul logo-ului companiei Nike. Aceasta l-a păstrat neschimbat de la începutul activităţii, însă creatorul său nu a oferit, la acea vreme, nici o explicaţie.

Logo-ul unei organizaţii se va regăsi peste tot: pe hârtiile cu antet, pe cărţile de vizită, pe uniformele angajaţilor, pe camioane, pe zidul sediului social, în reclamele proprii şi pe ambalajele produselor.

3.3. Suporturile vizuale.

Aici se încadrează tot ceea ce prezintă imagini – fotografii, ilustraţii, afişe, bannere, diapozitive, benzi desenate.

Aceste suporturi înfăţişează produsul, explică serviciul sau ilustrează cauza promovată. Ele constituie completări vizuale la celelalte elemente ale campaniei şi pot servi la decorarea unor spaţii, cu diverse prilejuri -cum ar fi amenajarea unui stand expoziţional sau a unei scene, cu ocazia unei conferinţe de presă.

Aceste materiale ilustrative pot avea mărimi diferite – de la formatul unui timbru la cel al unui afiş gigantic, în general, ele sunt însoţite de texte, sloganuri sau diverse informaţii.

Pe de altă parte, din ce în ce mai mulţi reprezentanţi şi distribuitori transportă cu ei benzi video pentru a face demonstraţii legate de produsele pe care le oferă. Atunci când folosirea unui videocasetofon se dovedeşte dificilă, computerul se poate dovedi o alternativă potrivită. Acesta se transportă mai uşor (cazul laptop-urilor) şi, graţie programelor de editare de imagine, poate oferi ocazia creării unor mesaje video şi audio deosebit de complexe.

3.4. Suporturile sonore.

Suporturile sonore sunt utilizate în funcţie de ocaziile respective. Şi pe acestea le vom găsi în expoziţii şi târguri. Astăzi, unele companii difuzează mesaje preînregistrate la telefon, în pauza de aşteptare până la efectuarea legăturii dorite. Atunci când cutreierăm marile magazine, vom observa că difuzoarele acestora transmit o muzică de ambianţă, aleasă pentru a induce relaxarea şi deci a stimula pofta de cumpărături.

Deseori, în ascensoare, vom auzi permanent programele unui post de radio. Acestea pot fi înlocuite însă cu producţii audio proprii.

În cadrul unor politici de comunicare internă, mesajele telefonice pot fi folosite pe scară largă. Printr-o simplă apăsare de buton, angajaţii pot asculta mesajele conducerii sau pot afla diverse informaţii utile.

3.5. Suporturile video.

Vom regăsi în această categorie toate materialele video pe care o organizaţie le realizează în cadrul unei campanii. Anumite benzi sunt trimise direct unor ţinte precise. Este vorba de o tehnică nouă, puţin utilizată, însă, atunci când trebuie să prezinţi obiecte cu un volum deosebit sau chiar servicii, o înregistrare video se poate dovedi foarte eficientă. Astfel, o casă de modă din Montreal a ales să prezinte o colecţie de sezon prin intermediul înregistrărilor.

Înregistrările video sunt utilizate, în egală măsură, în cadrul expoziţiilor. Din ce în ce mai des, marile organizaţii produc astfel de materiale pe care le oferă şcolilor, televiziunilor prin cablu şi, uneori, chiar marilor reţele cu emisie prin satelit

3.6. Obiectele-suport.

Adesea, organizaţiile utilizează diverse obiecte pentru a-şi face cunoscut numele. Există cataloage ale acestor obiecte, pe care o organizaţie îşi poate grava numele, trimiţându-le apoi ţintelor pe care doreşte să le atingă. Cele mai cunoscute sunt, desigur, pixurile, cănile de cafea, scrumierele şi şepcile. Se mai folosesc însă mingi de golf, agende, brichete, calendare etc. În această direcţie nu există nici o restricţie pentru o persoană cu imaginaţie.

Obiectele de acest fel atrag, cu siguranţă, atenţia, dar este dificil să măsurăm eficacitatea lor. Dacă, în cadrul unei expoziţii, veţi distribui mai multe mii de eşantioane din produsul dumneavoastră, cum puteţi măsura eficacicatea unui asemenea gest? Din acest motiv utilizăm obiectele ca mijloace de promovare, atunci când avem un potenţial de exploatat dincolo de tehnicile, mass-media şi suporturile de bază pe care trebuie să le utilizăm în mod obligatoriu.

3.7. Suporturile tridimensionale.

Acestea sunt, în general, elemente utilizate în expoziţii, însă poate fi vorba şi de mascote, animale-fetiş sau de sigle tridimensionale. Atunci când acestea sunt cunoscute, va fi suficient să le plasăm într-un loc frecventat de public, pentru ca acesta să perceapă imediat imaginea organizaţiei.

Expoziţiile şi târgurile sunt, desigur, cele mai potrivite locuri pentru astfel de elemente. Iar atunci când ele există, le putem utiliza în diverse circumstanţe, pe holurile organizaţiilor sau cu ocazia unor manifestări în aer liber.

Aceste suporturi integrează, deseori, audiovizualul, imaginea şi textul.

3.8. Alegerea suportului potrivit.

În această etapă, vom fi tentaţi să alcătuim o listă destul de lungă de suporturi ce ar putea fi folosite în cadrul campaniei, deoarece multe dintre ele ni se vor părea interesante. Cel mai important lucru este însă eficienţa. Fiecare suport ales spre utilizare trebuie pus în relaţie directă cu fiecare obiectiv. Suporturile vor fi prezentate, aşadar, în ordinea acestei priorităţi. Ce suport aţi alege dacă aţi fi în poziţia de a nu putea folosi decât unul? Care s-ar putea dovedi cel mai rentabil, ajutând la îndeplinirea obiectivelor?

Astfel, dacă decidem să realizăm un pliant, pe care îl vom expedia către un public despre care ştim că citeşte puţin, vom fi făcut o alegere proastă. Dacă publicul-ţintă citeşte mult şi este foarte dispersat geografic, vom decide în consecinţă. Dacă vom utiliza poşta, va trebui să calculăm costul timbrelor.

În concluzie, nu contează cât de interesant ni se pare un anumit tip de suport, ci utilitatea sa. Punând suporturile în relaţie cu obiectivele, erorile de decizie se vor evidenţia cu uşurinţă. Trebuie să evităm folosirea unor suporturi care nu ating ţintele vizate.

Este bine să reţinem însă că „instrumentele obişnuite şi previzibile (pliante, conferinţe de presă etc.) produc adesea un impact minim. Din contră, instrumente inovatoare (oameni-sandviş, păpuşi sau mascote etc.) provoacă deseori surpriza” (Collard şi Chiasson, 1992, p. 49).

> Magia suportului.

Nu trebuie să atribuim suporturilor virtuţi pe care, de fapt, acestea nu le au. De exemplu, a afirma că, prin intermediul unui pliant, publicul-ţintă va fi la curent cu toate aspectele problemei organizaţiei înseamnă să presupuneţi că, după ce veţi edita pliantul, el va ajunge la ţinta sa, aceasta îl va citi şi va susţine poziţia organizaţiei. Dar acest lucru nu este niciodată sigur.

> Magia cuvântului.

Evitaţi să vă puneţi prea multe speranţe în magia cuvintelor. Un mesaj, un pliant, un articol sau un material video pe care le creăm induc un sentiment de apartenenţă. Trebuie să ţineţi seama însă că acest sentiment este dat deopotrivă de acţiune şi de discurs, iar discursul singur nu va fi de ajuns.

4. Mijloacele.

Dincolo de tehnici, canale mediatice şi suporturi există un număr de mijloace de lucru care ne-ar putea ajuta la realizarea planului de campanie. Aceste mijloace vor da o nouă dimensiune strategiei campaniei noastre.

4.1. Un serviciu de relaţii publice.

Organizaţiile care îşi înfiinţează un serviciu de relaţii publice eficient vor deţine un instrument suplimentar în eforturile de realizare a planului de campanie. Aceste organizaţii vor căpăta, astfel, o expertiză pe care o vor putea pune în practică de-a lungul întregului proces.

4.2. Purtătorul de cuvânt.

În persoana unui purtător de cuvânt recunoscut (de exemplu, un preşedinte de onoare), organizaţia va dispune de un atu important. Pe de o parte, acesta este destul de obişnuit să meargă în fruntea grupului, atunci când este nevoie de prezenţa sa; pe de altă parte, popularitatea îi va permite să aibă uşor acces la mass-media. Alegerea purtătorului de cuvânt este importantă şi pentru că el va trebui să reprezinte, în ochii publicului, calităţile organizaţiei. Pentru o firmă care vinde lapte, de exemplu, va trebui să fim prudenţi dacă ni se propune ca purtător de cuvânt un faimos jucător de hochei pe gheaţă, deoarece acest sport este mai degrabă asociat cu berea.

Anumite decizii luate de unele celebrităţi în privinţa propriei persoane au influenţat comportamentul populaţiei Statelor Unite în probleme de sănătate. Aceasta este concluzia unui studiu realizat de medici din Chicago, care oferă drept exemplu cazul fostei Prime Doamne Nancy Reagan, soţia preşedintelui american Ronald Reagan.

Când Nancy Reagan a decis să accepte ablaţia unui sân, în locul operaţiei de extirpare a tumorii mamare – operaţie mai puţin radicală – foarte multe femei suferind de acest tip de cancer i-au urmat exemplul. Studiul publicat în jurnalul Asociaţiei Medicilor Americani la începutul anului 1998 demonstrează că în acea perioadă s-au înregistrat cu 25% mai multe cazuri de ablaţie a sânului. După şase luni, fenomenul s-a diminuat, exemplul pierzându-şi din forţă.

4.3. Partenerii.

Fiecare organizaţie are parteneri permanenţi şi, respectiv, ocazionali, care o pot susţine în realizarea unei campanii de relaţii publice.

Fie că este vorba de asociaţii profesionale, de organizaţii care doresc să susţină o cauză comună sau de altele care se confruntă cu aceeaşi concurenţă neplăcută, există întotdeauna terţe părţi care pot fi implicate într-un plan de campanie.

Pentru a-şi păstra şi întreţine imaginea, unele organizaţii se asociază cu grupări ecologiste, asociaţii sportive sau culturale. Astfel, producătorii de tutun se pot asocia cu micii întreprinzători. De fapt, pentru a creşte anvergura activităţii de relaţii publice, orice organizaţie este interesată să caute în societate aliaţi care să fie gata să meargă alături de ea.

Aceşti parteneri vor susţine, la rândul lor, valorile organizaţiei cu care se asociază.

4.4. Diverse alte activităţi.

O serie de activităţi permit unei organizaţii să se pună în valoare pe scena publică.

Ideea unei „zile a porţilor deschise”, de exemplu, este cât se poate de bună, însă trebuie să aveţi qeva original de arătat. Nişte birouri fără nimic deosebit nu vor atrage oamenii în sediul organizaţiei.

Sărbătorirea zilelor sau săptămânilor dedicate unor subiecte de diverse tipuri, care se poate întinde de-a lungul unui an întreg, constituie o altă ocazie pentru organizaţie de a vorbi despre ea însăşi; astfel de manifestări pot constitui, pentru unele organizaţii, un impuls care să le aducă în atenţia mass-media.

Acţiuni precum depunerea unei petiţii sau sponsorizarea unei piese de teatru care vehiculează o anumită tematică sunt tot atâtea mijloace de a ocupa scena publică şi de a afirma propriile convingeri, în concluzie, orice astfel de eveniment care poate fi creat constituie o activitate de relaţii publice, susceptibilă să facă să fie mai bine cunoscute produsul sau serviciul oferite.

4.5. Noile tehnologii.

Noile tehnologii oferă, la rândul lor, noi mijloace de comunicare. Telefoxul, infografia, pagerul produc schimbări în relaţia dintre specialistul în relaţii publice şi publicul lui, care este „victima” acestor noi tehnologii. Ele servesc la facilitarea sarcinii specialistului în relaţii publice şi a vieţii consumatorului, permi (ându-l celui din urmă să beneficieze de servicii mai bune.

5. Prezentarea.

Atunci când tehnicile, canalele mediatice, suporturile şi mijloacele de comunicare au fost clar stabilite, ele trebuie prezentate în planul de campanie, în funcţie de fiecare obiectiv în parte.

În capitolul precedent am arătat, de asemenea, că strategiile trebuie să ţină seama de obiective. Pentru a prezenta tehnicile, canalele, suporturile şi mijloacele, nu este nevoie să constituim un nou capitol. Este suficient să completăm planul de campanie, pentru fiecare dintre obiective, la poziţia corespunzătoare în capitolul precedent. Prezentarea va arăta astfel: „Pentru a realiza obiectivul nr. l, recomandăm utilizarea strategiei.

Din următoarele motive. Sugerăm folosirea următoarelor tehnici.

Aceste tehnici se vor materializa cu ajutorul următoarelor mass-media.

Strategia va fi completată de suporturile şi mijloacele de comunicare următoare.”.

Toate acestea pot fi prezentate într-un spaţiu restrâns. Ceea ce trebuie să facem este să descriem avantajele diferitelor tehnici. Pe de altă parte, nu trebuie uitat faptul că putem combina mai multe tehnici, canale şi suporturi mediatice în cadrul aceleiaşi strategii. Trebuie doar ca ansamblul pe care acestea îl formează să fie un tot coerent, capabil să atingă obiectivul şi să îndeplinească mandatul încredinţat. Acest lucru înseamnă că atât capitolul privitor la strategii, cât şi cel prezent pot fi prezentate simultan, chiar dacă oferă prilejul unor reflecţii diferite.

> Prioritatea mijloacelor.

Tehnicile şi mijloacele sunt utilizate pentru atingerea obiectivelor anterior definite. Le vom prezenta deci în funcţie de rolul pe care îl vor avea în atingerea unui obiectiv sau a altuia. Prin urmare, trebuie să aşezăm acţiunile pe care le vom întreprinde în ordinea priorităţii. Vom elimina astfel tehnici interesante în sine, dar secundare în raport cu obiectivele vizate.

Nu vom face, desigur, o listă a tuturor mijloacelor posibile. O listă amplă nu este de nici un folos; importantă este ordinea priorităţii.

Există mijloace de comunicare interesante, utile, dar trebuie să analizăm dacă ele sunt într-adevăr prioritare şi esenţiale. Pe de altă parte, trebuie să facem diferenţa, dacă e cazul, între mijloacele interne şi cele externe şi să propunem, dacă este nevoie, un program pe termen scurt şi mediu.

> Un exemplu.

Un bun exemplu privind utilizarea ansamblului acestor elemente a fost lansarea, în Quebec, a serialului de televiziune Urgenta, în ianuarie 1996. Ca mijloc, a fost organizat un eveniment, respectiv o acţiune de recoltare de sânge de la donatori, chiar pe platoul de filmare, în privinţa relaţiilor cu presa, actriţa din rolul principal a participat, costumată în medic, la o conferinţă de presă a Crucii Roşii. Ca partener, cu două zile înainte de lansarea serialului la Radio-Canada, cotidianul La Presse a lansat propria serie de reportaje având ca subiect sălile de urgenţă din diferitele spitale din Quebec. Aceste reportaje au fost publicate sub acelaşi titlu generic, Urgenţa. Pe plan publicitar, cotidianul a reţinut spaţii publicitare la radio, pentru a-şi promova reportajele prin spoturi în care cuvântul „urgenţă” era folosit de mai multe ori.

Emisiunea de televiziune Montreal ce soir s-a preocupat, apoi, de controversa ce a apărut în legătură cu serialul, dând cuvântul unor infirmiere nemulţumite de maniera în care serialul prezintă rolul lor în spital. Autorii scenariului, Fabienne Larouche şi Rejean Tremblay, au fost şi ei invitaţi să-şi prezinte punctul de vedere.

Într-un alt exemplu, pentru serialul Jasmine, jurnaliştii au fost convocaţi Ia o conferinţă de presă, pentru a li se vorbi despre problema rasismului în Montreal. Revista Le Match de la vie a prezentat apoi profilul actriţei principale, Linda Malo, care este mulatră, la fel ca personajul pe care îl încarnează în film.

6. Câteva sfaturi.

Evitaţi mijloacele de comunicare care trezesc interesul organizaţiei, dar care, practic, nu aduc nimic receptorului. Astfel, putem propune editarea unui număr special al unui ziar sau al unei reviste, idee care îi va plăcea preşedintelui instituţiei; dar ea va fi oare la fel de interesantă pentru cititorii acelei publicaţii?

Nu vă gândiţi la suport ca la un răspuns în sine. A propune un concurs în şcoli poate fi o idee bună, dar cum vom face să ne asigurăm că această idee va găsi susţinere în şcoală şi cum vom organiza concursul propriu-zis? Există prea multe lucruri neclare – vom lansa concursul şi ne imaginăm că elevii vor participa la el, că vor conştientiza subiectul şi îşi vor convinge apoi părinţii să treacă la acţiunile pe care organizaţia le aşteaptă de la ei.

Înfiinţarea unui stand de informaţii în centrele comerciale este o altă idee bună. Dar cine îl va amenaja, cine va sta în spatele lui, cine va plăti pentru toate acestea? Iar rezultatul obţinut va merita, în final, toate acele eforturi?

Un calendar anual ca suport – o altă idee interesantă, însă de prea multe ori suntem tentaţi să credem că oamenii vor consulta într-adevăr acest calendar şi vor urma sfaturile oferite de el, în fiecare lună; lucrurile nu stau întotdeauna aşa. Apoi, se pune şi problema distribuţiei calendarului către public.

Pe de altă parte, nu vă gândiţi la preşedintele de onoare al organizaţiei ca la un magician, care va atrage după sine, în sprijinul cauzei pe care o susţine, marea masă a populaţiei, cheltuind timp şi energie nelimitate.

O conferinţă constituie un eveniment în sine, la el asistând inclusiv jurnalişti. Vor urma articole şi interviuri. Totuşi, până acum, nu ştim nimic despre modul în care publicul vizat va reacţiona la informaţiile furnizate -lar acesta este lucrul care contează cu adevărat. A ţine o conferinţă de presă fără nici un efect va priva organizaţia de un feedback util.

La nivelul mijloacelor – broşuri, plachete, scrisori – nu trebuie să presupunem că receptorul le va citi de îndată ce le va fi primit, în primul rând, acestea sunt instrumente pasive. Fiecare individ primeşte tone de documente; pentru ca unul dintre ele să străpungă zidul indiferenţei, trebuie ca respectivul mesaj să fie conceput, din start, în funcţie de receptorul căruia îi este adresat şi nu în funcţie de preocupările emiţătorului.

CAPITOLUL 9

Mesajul.

După ce am ales canalele de informare şi suporturile ce vor fi utilizate în cadrul campaniei, putem trece la pregătirea mesajelor pentru fiecare dintre acestea, fără a uita să le articulăm în jurul axei pe care am definit-o mai înainte.

În funcţie de tehnica pentru care am optat, mesajul va fi construit însă în mod diferit. Specialistul în relaţii publice caută în produs un element care să posede o valoare de ştire. Această valoare de informaţie, de ştire, va face obiectul comunicatului de presă sau al reportajului difuzat de mass-media.

Realizatorul mesajului publicitar încearcă, la rândul său, să creeze un mesaj care să producă maximum de interes şi care să atragă atenţia, în comparaţie cu alte mesaje similare. Astfel, atunci când Michael Jackson îşi împrumută numele reclamelor companiei Pepsi, el nu dezvăluie nimic din natura produsului, decât că este vorba de o băutură pentru tineri.

Mesajul este făcut pentru a seduce, a persuada, a convinge. El nu este neutru. Dacă oferă o anumită informaţie, atunci o face pentru a populariza produsul, serviciul sau cauza socială, pentru a provoca o schimbare de atitudine sau comportament.

În opinia lui McGuire (1968), un mesaj, pentru a-şi atinge scopul, trebuie să parcurgă o serie de etape:

— Să fie prezentat publicului-ţintă; un mesaj bun încredinţat unui canal de presă sau unui suport care nu atinge publicul-ţintă este un mesaj fără efect;

— Să atragă atenţia, adică să trezească interesul publicului-ţintă; mesajul trebuie să fie însă diferit de celelalte – sute – care bombardează zilnic indivizii, pentru a putea trece de bariera percepţiei selective;

— Să fie înţeles: acest lucru depinde de limbaj, de conţinut, de atitudinea receptorului;

— Să fie acceptat: un mesaj poate fi receptat şi înţeles, dar respins;

— Să fie reţinut: mesajul trebuie, apoi, „absorbit” de receptor;

— Să determine acţiunea, adică exact ceea ce vizează orice mesaj -

— Să convingă receptorul să se comporte conform sugestiilor sursei.

1. Principiile de bază.

Pentru a ne orienta în privinţa modului de redactare a unui mesaj, ne vom ghida după un set de principii, care trebuie reţinute. Mesajul trebuie să fie mobilizator şi nu neutru. A descrie diferitele servicii oferite de organizaţie nu reprezintă ceva mobilizator. Un mesaj trebuie să convingă şi nu să descrie.

> Axa campaniei.

Pentru început, trebuie să menţinem în atenţie conceptul de axă campaniei, pentru a ne aminti tema pe care dorim să o dezvoltăm. Nu trebuie uitat că toate mesajele trebuie să se orienteze în funcţie de axă. Acestea pot aborda axa din diverse unghiuri, însă nu se pot îndepărta de ea.

> Tehnica.

Tehnica va condiţiona natura mesajului – diferită între un mesaj televizat de 30 de secunde şi un pliant de şase pagini.

> Publicul-ţintă.

Abordarea va fi diferită, în funcţie de vârsta publicului-ţintă. Nu ne adresăm în acelaşi fel unui puşti de 10 ani şi unei persoane de 70 de ani, chiar dacă dorim să transmitem acelaşi mesaj. Mai mult, nu vom utiliza aceeaşi perspectivă pentru a vorbi deopotrivă femeilor şi bărbaţilor. Discursul va fi deci construit într-o manieră diferită, în funcţie de cunoştinţele pe care le deţinem despre ţinta vizată şi de atitudinea sa faţă de produs/serviciu.

> Sarcina de îndeplinit.

În funcţie de sarcina ce trebuie îndeplinită (AIDA), vom utiliza abordări diferite. Astfel, pentru a atrage atenţia, vom recurge la mesaje bazate în special pe creativitate. Pentru a determina o schimbare de atitudine, vom insista pe raţiune sau imaginaţie, iar pentru a induce o schimbare de comportament vom folosi metoda gratificaţiei sau coerciţiei. Tonul mesajului va fi diferit, astfel, de la o situaţie la alta. Dacă schimbarea de atitudine sau comportament este profundă, ea trebuie să dureze. Prin urmare, vom construi o argumentaţie bazată pe raţiune sau pe emoţii, în acord cu tipul de public căruia ne adresăm. Nu trebuie uitat însă faptul că publicul-ţintă cu pregătire intelectuală trebuie abordat şi din perspectivă emoţională, nu doar din cea raţională.

Pe de altă parte, amintiţi-vă că, uneori, în anumite circumstanţe, în atenţia campaniei se află o sarcină dublă. Dacă doriţi să creşteţi, de exemplu, numărul călătorilor care folosesc o reţea de autobuze, va trebui, pe de o parte, să persuadaţi publicul să folosească reţeaua, iar pe de altă parte, să îi furnizaţi informaţiile necesare, legate de orarul autobuzelor.

> Produsul.

Natura produsului poate influenţa mesajul. Fructele şi legumele se vând mai bine arătându-le, decât descriindu-le. Dacă produsul este puţin diferenţiat de cele similare ale concurenţei, atunci trebuie să punem accentul pe creativitate, deoarece trebuie să îl facem deosebit, special şi să stimulăm curiozitatea publicului. Dacă, printre altele, produsul posedă caracteristici atractive pentru publicul-ţintă, atunci trebuie să ne concentrăm pe aceste atuuri.

2. Tipuri de mesaje.

Indiferent de tehnicile folosite, mesajele pot lua diverse forme, în funcţie de mandatul încredinţat. Reproducem, în continuare, o tipologie a mesajelor, de care specialistul în relaţii publice trebuie să ţină seama. Nu vom proceda în cazul mesajelor politice la fel ca în cel al mesajelor de ordin comercial, chiar dacă vom utiliza, în unele situaţii, aceleaşi abordări.

2.1. Mesajul de ordin politic.

Avem de-a face, la acest nivel, cu două tipuri de mesaje: cele emise de mediul politic şi cele destinate acestuia. Şi unele şi altele vizează binele societăţii, însă, în primul caz, alesul este cel care vorbeşte publicului, în timp ce, în al doilea, acesta din urmă îşi exprimă doleanţele sau îşi manifestă intenţiile.

Mesajul politic, în general, se regăseşte peste tot acolo unde autorităţile sunt supuse deciziei electorale a cetăţenilor, adică la diverse niveluri ale autorităţii guvernamentale, dar şi în toate zonele publice în care avem de-a face cu aleşi (primari, consilieri municipali, rectori universitari etc.), precum şi în domeniul privat (preşedinţi de centrale sindicale, de asociaţii de diferite orientări), în fiecare dintre aceste cazuri, indivizii trebuie să demonstreze prin mesajul lor că susţin din toată inima binele general al organizaţiei pentru conducerea căreia doresc să fie votaţi.

În mediul său, alesul sau candidatul la această poziţie beneficiază de o ascultare atentă. Iar atunci când mizele au dimensiune publică, mass-media acordă o atenţie aproape nemăsurată acestui fenomen al alegerilor.

Pe lângă această perspectivă directă, există o serie de tehnici de relaţii publice sau propagandă, specifice mesajului politic. Este vorba despre „scurgerile” intenţionate de informaţii, despre „baloanele de încercare”, despre dezinformări şi chiar minciuni.

Aceste mesaje pot fi difuzate chiar de candidatul ales sau prin intermediul unui specialist în relaţii publice, fie că este vorba de un secretar de presă sau de directorul departamentului de relaţii publice.

Pe lângă aleşi şi candidaţii în alegeri, organizaţiile private se preocupă şi ele de informaţia politică. Ele nu ezită să-şi facă publice preferinţele sau antipatiile în cazul unei consultări de masă sau atunci când este vorba de pregătirea unor anumite măsuri legislative.

2.2. Mesajul de prestigiu.

Mesajul de prestigiu întăreşte imaginea de marcă a unei organizaţii, a unui produs sau chiar a unui stat. Atunci când preşedintele ţării sau premierul se deplasează în străinătate, în suită se vor afla şi jurnalişti, pentru a asigura o acoperire mediatică adecvată. Un alt exemplu ar fi cel oferit de compania Hydro-Quebec, care publica revista Forces – era vorba, înainte de toate, de transmiterea unui mesaj de prestigiu.

Atunci când diverse firme îşi prezintă, în reviste specializate, anumiţi membri, prezentând inclusiv fotografiile acestora, este vorba de o informaţie de prestigiu, în aceeaşi idee, companiile petroliere subvenţionează concerte de operă sau orchestre simfonice. La fel, în marile centre comerciale se organizează expoziţii de tipul „evoluţia păpuşii Bărbie”, iar mass-media vorbesc despre aceste evenimente; firma Coca-Cola pătrunde în Muzeul Luvru, compania Camei – în Muzeul Publicităţii de la Paris, iar firma Campbell îşi plimbă supierele de la un muzeu la altul; în toate aceste cazuri este vorba de activităţi destinate să aducă strălucire imaginii mărcilor respective.

Mesajul de prestigiu nu oferă în mod absolut obligatoriu informaţii despre organizaţie. El situează însă organizaţia într-un mediu care îi conferă acesteia o valoare adăugată.

2.3. Mesajul care vizează o schimbare de comportament.

Atunci când Ministerul Sănătăţii ne invită SĂ AVEM GRIJĂ DE SĂNĂTATE, când cel al Mediului ne somează SĂ AVEM GRIJĂ DE MEDIUL ÎNCONJURĂTOR sau când o companie de asigurări auto le cere şoferilor SĂ FOLOSEASCĂ CENTURA DE SIGURANŢĂ, toate aceste activităţi vizează promovarea unei schimbări de comportament.

Anumite campanii sociale, aparent neutre, se pot politiza. Atunci când, în perioada referendumului privind independenţa Quebec-ului, cele două tabere foloseau sloganurile SUNTEM ATAŞAŢI QUEBEC-ULUI şi, respectiv, NU, MULŢUMESC, AŞA E BINE, mesajele lor jucau pe două fronturi. Aceste mesaje sunt departe de cele privind pericolul reprezentat de abuzul de alcool sau de ignorarea centurii de siguranţă.

Mesajele care vizează comportamentul social se prezintă sub două forme. Pe de o parte, statul şi anumite grupări vor promova cauzele în care cred; pe de altă parte, alte grupuri de interese şi organizaţii se vor alătura acestor cauze, pentru a-şi demonstra compasiunea sau pentru a câştiga capital de simpatie din partea publicului. Atunci când unele organizaţii sau întreprinderi susţin un discurs public bazat pe ideea protejării mediului înconjurător, aşa cum face, în Quebec, industria hârtiei, dar în acelaşi timp exercită un lobby tenace pentru a întârzia intrarea în vigoare a normelor antâ-poluare, ne vom da seama că respectivele organizaţii sunt interesate doar de discurs, nu şi de comportamentul publicului.

2.4. Mesajul comercial.

Pentru a putea populariza un produs sau un serviciu prin alte mijloace decât publicitatea, trebuie să învăţăm să compunem mesaje originale.

Când un fabricant de automobile expune ultimele sale modele de maşini într-un centru comercial sau la marile adunări populare prilejuite de festivalurile de muzică, el nu vinde produse, ci le promovează. La fel procedează şi un profesionist într-un anumit domeniu, când obţine spaţiu de antenă la un post de radio, pentru a oferi ascultătorilor sfaturi legate de domeniul său de expertiză – el scoate în evidenţă, cu această ocazie, organizaţia pentru care lucrează.

Mesajul comercial poate înregistra, astfel, diferite faţete, în ultimii ani, organizaţiile şi produsele lor încearcă să se insinueze în producţiile cinematografice. Astfel, băutura pe care o consumă eroii principali nu este aleasă la întâmplare.

2.5. Mesajul utilitar.

Toate organizaţiile trebuie să-şi prezinte public serviciile pe care le oferă, cum ar fi orele de program, natura serviciilor, tipul de consultanţă pe care o pot furniza, disponibilitatea personalului lor. Există o sumedenie de servicii oferite de diversele autorităţi publice.

Pentru anumite servicii, mass-media facilitează circulaţia informaţiei: cotidienele publică rubrici intitulate „Unde mergem astăzi” sau „Ce putem face astăzi”.

Nu este vorba de ştiri în sensul propriu al termenului. Aceste servicii fac rareori obiectul unui plan strategic de relaţii publice, pentru că ele fac parte din banalul cotidian. Este însă vorba de informaţii utile pentru public şi rentabile pentru organizaţie. Dacă aceasta oferă serviciile respective înseamnă că publicul are nevoie de ele. Dar ele trebuie să fie şi cunoscute.

Aceste informaţii sunt, uneori, dificil de transmis, deoarece nu au nimic spectaculos. Imaginaţia specialistului în relaţii publice le poate face însă mai bine cunoscute. Astăzi, de exemplu, din ce în ce mai mulţi comercianţi oferă servicii de livrare la domiciliu persoanelor vârstnice; farmaciile primesc de la clienţi medicamentele expirate; Crucea Roşie participă la întărirea securităţii maritime.

Trebuie deci să ştim să integrăm aceste mesaje specifice în marile campanii ale organizaţiei.

2.6. Mesajul combatant.

Organizaţiile care se afirmă în sfera publică nu se pot sustrage contestărilor, care vin din partea unor segmente ale publicului, a concurenţilor sau a celor care apără o cauză anume.

Organizaţiile dedicate susţinerii unor cauze, cum este cazul Greenpeace (mediul înconjurător) sau cel al centralelor sindicale (protecţia socială), au recurs şi recurg la mesaje de luptă, concepute special pentru adversarii lor. Există chiar o formă de publicitate, numită pledoarie, care presupune luarea de poziţie în cadrul unei controverse.

Organizaţiile au înţeles că, într-o confruntare publică, tăcerea nu este o armă eficace. „Tirul” trebuie reglat, punctul de vedere propriu -afirmat, cel al oponenţilor – demolat. De unde şi dezvoltarea pe care a cunoscut-o mesajul combatant.

Această sumară tipologie a mesajelor permite înţelegerea varietăţii formelor de intervenţie la care poate recurge o organizaţie în sfera publică. Structura mesajului trebuie deci să se adapteze la fiecare dintre aceste situaţii.

3. Conceperea mesajului.

Am ajuns, astfel, la momentul conceperii mesajului. Orice mesaj, fie că este unul scris, sonor, vizual sau tridimensional, se bazează, pe un text: ideile trebuie traduse în cuvinte. Pregătirea unui comunicat, de exemplu, trebuie să urmeze anumite reguli, cum ar fi cea a piramidei inversate. Informaţiile cele mai dense şi mai importante sunt dispuse la baza piramidei, adică la începutul textului, pentru ca în continuare să fie prezentate informaţiile secundare.

Pentru orice înregistrare sonoră, textul este scris şi apoi citit. Pentru audiovizual, indiferent că este vorba de un documentar sau de o reclamă, primul lucru care este pregătit este un sinopsis, un script.

În general, aceste diferite forme de texte sunt încredinţate spre redactare unui specialist. Un pliant nu este redactat la fel ca un discurs, deoarece primul va fi citit de receptor, iar cel de-al doilea va fi ascultat. Mai mult, în publicitate, un mesaj nu este, deseori, decât o promisiune de satisfacţie adresată consumatorilor şi cumpărătorilor.

Saucier (1996) formulează următoarele sfaturi privitoare la pregătirea unui mesaj: „Doriţi să-l informaţi pe oameni despre activităţile şi serviciile organizaţiei? Îngrijiţi-vă de exactitatea informaţiilor culese.

Doriţi să provocaţi o schimbare de opinie, de atitudine, de decizie? Verificaţi soliditatea argumentelor pe care le susţineţi.

Căutaţi să obţineţi sprijinul publicului? Preocupaţi-vă de păstrarea imaginii publice pe care o aveţi.

Folosiţi un ton alert pentru un public format din adolescenţi şi unul respectuos pentru un public în vârstă. Mizaţi pe cifre pentru a-l seduce pe oamenii de afaceri şi pe o argumentaţie elaborată pentru a-l convinge pe indivizii cu educaţie superioară”.

Nu există doar o singură modalitate de a realiza un mesaj. Iată, în continuare, câteva elemente utile pentru conceperea unui mesaj.

3.1. Titlul.

Titlul anunţă sensul textului, îl regăsim în fruntea unui comunicat de presă, pe coperta unui pliant sau a unei broşuri, pe prima pagină a unui discurs.

Dintr-un anumit punct de vedere, titlul este vitrina textului; el reprezintă primul contact pe care îl avem cu conţinutul, în general, este scris cu caractere mai mari decât restul textului. Titlul redă, instantaneu, sensul textului, orientând percepţia receptorului şi punând accentul pe cea mai pertinentă informaţie a conţinutului.

Se întâmplă deseori să citim doar titlurile dintr-un ziar sau dintr-o broşură şi, în momentul în care ne-am făcut o idee despre sensul textelor, să le acordăm acestora atenţie sau să le abandonăm.

În concluzie, redactarea corectă a titlului presupune o grijă deosebită, pentru a ne asigura că mesajul ce urmează să fie transmis va fi perceput de la primul contact vizual.

3.2. Textul.

A scrie reprezintă o artă. Găsirea ritmului potrivit pentru fiecare tip de text şi aproximarea lungimii lui, înlănţuirea ideilor din cuprinsul acestuia -toate presupun o anumită experienţă. Trebuie, pe de altă parte, să ştim să alăturăm sunetul şi imaginea, în fiecare caz există o gramatică şi un stil, care fac ca un mesaj să fie mai bun decât altul. Această capacitate de a traduce o idee într-un stil particular nu este proprie tuturor indivizilor. Un specialist în redactarea textelor nu se improvizează pe loc. A şti să scrii este una, însă este nevoie de talent pentru a putea să redactezi texte convingătoare, creative, funcţionale sau pline de imaginaţie.

Dincolo de abordarea aleasă, textul trebuie scris într-o limbă impecabilă; însăşi reputaţia organizaţiei este în joc. Limbajul textului trebuie şi el adaptat contextului.

Conţinutul trebuie prezentat în aşa fel încât să răspundă diferitelor modalităţi de gândire ale publicului. Astfel, pentru a vorbi despre o intersecţie de drumuri periculoasă, cea mai bună abordare ar fi să ne bazăm mesajul pe o afirmaţie de genul „această zonă a înregistrat o creştere anuală a accidentelor de 62%”, decât să prezentăm situaţia în general, ca pentru o intersecţie oarecare.

„Fiţi prudenţi”, „îngrijiţi-vă sănătatea” nu sunt mesaje la fel de convingătoare precum sfaturile practice privind aceleaşi subiecte. Un contrast puternic între informaţia furnizată şi obişnuitul cotidian va atrage atenţia, iar un mesaj clar va creşte eficacitatea demersului.

Mesajul poate fi construit în jurul unei mărturii a unei persoane care se pronunţă asupra produsului, serviciului sau cauzei sociale. Vom avea nevoie de o persoană cu care publicul se va identifica cu uşurinţă sau care va influenţa acest public.

Acest „martor” devine, uneori, purtătorul de cuvânt oficial al organizaţiei. O astfel de persoană este aleasă, în general, în funcţie de credibilitatea pe care o va aduce discursului. Credibilitatea se poate construi în diferite moduri, prin efectul de halou al cunoaşterii sau prin cel de opoziţie.

Efectul de halou se manifestă, de exemplu, atunci când un specialist vorbeşte despre un alt subiect decât cel în care posedă expertiză. El aduce în mărturia sa argumentul „profesionistului” şi, pentru că este recunoscut ca atare în domeniul său, indivizii sunt tentaţi să îi atribuie şi alte competenţe. Aici se încadrează mulţimea de vedete care, de la o zi la alta, se fac purtătoare de cuvânt ale diverselor cauze sociale.

Efectul de opoziţie se întâlneşte atunci când un individ se adresează unei audienţe cunoscute ca susţinătoare a unei anumite ideologii şi căreia îi vorbeşte despre ideologia contrară, pentru a-şi arăta hotărârea. Atunci când un preşedinte american alege să vorbească în faţa unui grup de foşti combatanţi despre decizia sa de a-l amnistia pe foştii dezertori din Vietnam, avem de-a face cu un astfel de efect. Ceea ce întăreşte mesajul şi îi dă forţă este cutezanţa de a-l comunica unui auditoriu care nu simpatizează cauza propusă.

Condiţiile eficienţei unui mesaj pot depinde, în consecinţă, de influenţa pe care o are sursa, în funcţie de credibilitatea şi atractivitatea manifestate, putem convinge un consumator să cumpere un produs sau să adere la o cauză.

Forma mesajului constă în cea mai bună combinaţie de cuvinte, imagini şi sunete, capabilă să transmită publicului-ţintă vizat, în mod eficient, o idee.

3.3. Creativitatea.

Un mesaj construieşte o ambianţă: o concepţie grafică, sonoră, vizuală, tridimensională – adăugată cuvintelor. Chiar şi felicitările aniversare pot fi muzicale.

Textul se poate adresa imaginaţiei sau raţiunii, poate căuta să exploateze emoţiile sau sentimentele profunde ale sufletului omenesc. Imaginea şi sunetul pot anima, uneori, aceste trăiri, însă aici ne aflăm pe domeniul creativităţii, pentru care nu există reţete. Creativitatea este, prin esenţă, un complice al oricărei strategii reuşite, deoarece un univers întreg desparte cunoaşterea a ceea ce vrem să spunem de modul în care vom spune convingător lucrurile respective. Nu există reguli matematice pentru a compara un demers de analiză raţională cu un mesaj persuasiv emoţional.

Pentru a ne adresa persoanelor în vârstă, firma americană Donely Marketing sugerează să alegem indivizi de vârsta a treia energici, care, stând în picioare, să vorbească nici prea optimist şi nici prea rapid. Aceste persoane trebuie să poarte haine în culorile verde şi albastru, să fie cu zece ani mai tinere decât vârsta medie a publicului vizat; cadrul scenografic trebuie să evite culorile ţipătoare sau neutre (This Week în Business, 1989).

Dumas (1971, pp. 154-l55) precizează că, „astăzi, comunicarea de masă constituie o veritabilă piaţă unde trebuie să atragi atenţia pentru a te face auzit. Toate lucrurile fiind la fel, un sunet are cu atât mai multe şanse să fie auzit cu cât are o mai mare dimensiune. De-a lungul multitudinii de mesaje, atenţia va fi în mod corespunzător atrasă în special de contrast, pentru că acesta reprezintă zgomotul care rupe tăcerea sau lumina care apare în întuneric. Un mesaj va fi la fel de bine perceput dacă va face apel la nevoile şi motivaţiile receptorului sau la rolul său individual în societate”.

3.4. Tonul.

În funcţie de mandatul încredinţat, de axa campaniei şi de ţinta ce trebuie atinsă, vom folosi diferite tonuri în cadrul mesajului. Vom descoperi astfel că în publicitatea socială (a marilor cauze), pentru a combate, de exemplu, tabagismul, frica este excelentă pentru a atrage atenţia asupra pericolelor tutunului, însă mult prea slabă pentru a provoca o schimbare de comportament, în afara tabagismului, frica a fost utilizată pentru a combate accidentele rutiere şi alcoolismul. Ea pare mai bine receptată de categoriile sociale cu venituri mici şi de copii, având efecte diferite, în funcţie de intensitatea mesajului şi de indivizi. Efectele sunt instantanee şi pot avea, uneori, valori negative, antrenând respingerea informaţiei de către individ. A face apel la frică.

— Se justifică atunci când căutăm să obţinem un efect imediat -atragerea bruscă a atenţiei publicului sau solicitarea unei schimbări instantanee de atitudine;

— Necesită ca dramatismul mesajului să fie bine echilibrat între nivelurile minim şi maxim; altfel, informaţia poate stârni râsul;

— Presupune o argumentare strictă, deci trebuie să ne adresăm raţiunii.

Frica este deci un mijloc de persuasiune delicat, care trebuie utilizat cu precauţie.

Umorul dă bune rezultate în unele situaţii, mai ales când este vorba de atragerea atenţiei. Este însă contraindicat în cazul anumitor produse pe care oamenii le consideră mult prea serioase pentru a face haz de ele. Trebuie ţinut seama de faptul că, vrând să declanşăm râsul publicului, există riscul să şocăm o parte a acestuia. Cu toate că sunt apreciate de profesioniştii relaţiilor publice, mesajele umoristice nu au întotdeauna eficacitatea dorită. Umorul poate servi la captarea atenţiei sau la crearea unei pauze într-o secvenţă de comunicare mai lungă.

Argumentaţia raţională este utilă în anumite situaţii, însă publicul nu are întotdeauna comportamente bazate pe raţiune. Adesea, indivizii se dovedesc intuitivi, impulsivi şi chiar incomprehensibili şi iraţionali.

Dacă dorim să conferim organizaţiei o imagine de seriozitate şi competenţă, va trebui să evităm jocurile de cuvinte şi calambururile. Dacă, dimpotrivă, vrem să creăm ideea de familiaritate, vom tutui publicul şi vom utiliza un limbaj popular. Vom evita, în acelaşi timp, mesajele moralizatoare.

Există studii mult mai nuanţate despre fiecare dintre aceste abordări, însă utilizarea lor face necesară o analiză mai atentă.

4. Realizarea mesajului.

După ce mesajul a fost redactat, trebuie să i se dea formă, adică să i se asigure suportul tehnic pentru care a fost conceput. Textul scris trebuie să devină pliant, înregistrare sonoră sau material video. Textul se transformă astfel, din punct de vedere tehnic, pentru a putea fi încredinţat formatului căruia i-a fost destinat.

> Calitatea.

Dacă este vorba de o tipăritură, gândiţi-vă la culoare, la inserarea unei fotografii sau ilustraţii, pentru a dezvolta textul. La acest nivel, veţi lucra cu graficianul, care va da formă textului şi personalitate literelor, alegând cel mai potrivit caracter tipografic; el va încadra în pagină fotografiile, pentru a le permite să exprime mesajul vizual adecvat şi va alege formatul în funcţie de publicul-ţintă, deoarece există formate de prestigiu şi formate comune, pentru oameni de condiţie obişnuită.

Pentru un mesaj radiofonic, va trebui găsită o voce bună care să îl citească, precum şi fondul muzical care o va completa. Pentru televiziune, vom alege locul de filmare, imaginile şi persoanele ce vor fi prezentate, precum şi muzica de fond.

Această fază a producţiei mesajului necesită colaborarea cu specialişti în domeniile respective, care cunosc etapele ce trebuie parcurse până la produsul finit.

> Cantitatea.

Se pune, în acelaşi timp şi problema distribuţiei. Câte exemplare din pliantul editat vor fi necesare, cui şi cum vor fi ele distribuite?

Toţi cei care lucrează în domeniul relaţiilor publice ştiu că, uneori, sunt silifi să golească depozitele de documente perimate, care nu au fost distribuite la vremea lor. De fapt, se întâmplă deseori să tipărim, să copiem şi să multiplicăm fără să fi prevăzut o distribuire judicioasă a acestor instrumente de comunicare.

Vom reţine, astfel, principiul următor: orice document reprodus trebuie să poată fi distribuit în proporţie de 80% în zilele care urmează ieşirii sale pe piaţă. De fapt, nu trebuie să deţinem ca rezervă mai mult de 20% din materiale, pentru cazuri speciale. Unele organizaţii se tem că aceste materiale le vor lipsi, fiind insuficiente, şi, astfel, depozitează multe dintre ele, aruncându-le apoi la gunoi.

> Partenerii.

Pentru a realiza toate aceste sarcini, trebuie să angajăm firme de producţie. Cum se aleg graficianul, producătorul, tipografia? Am abordat această problemă la începutul cărţii, iar solufia este aceeaşi: ne vom orienta spre specialiştii p6 care putem conta, în baza reputaţiei lor sau a relaţiilor personale pe care le avem cu ei.

Mesajele sunt, în general, prezentate într-un plan de campanie sub formă de schiţe, deoarece vor fi finalizate doar după ce vor fi fost aprobate. Va fi util deci să justificăm aceste alegeri, prin fraze de genul: „Având în vedere că sarcina încredinţată este aceea de a atrage atenţia, precum şi faptul că publicul-ţintă este unul tânăr, creativitatea se va dovedi o soluţie privilegiată”.

Sau: „Deoarece produsul îşi atinge dimensiunea deplină în momentul prezentării sale, folosirea televiziunii este o decizie ce trebuie luată în seamă” ori „trebuie să construim mesaje suficient de dramatice pentru a modifica atitudinea oamenilor”.

Uneori, diferitele opţiuni vor fi justificate prin constrângerile bugetare. Alteori, publicul-ţintă va fi cel care va avea rolul hotărâtor. Pentru anumite ţinte, vom recurge la retorica de convingere: vom prezenta, de exemplu, o maşină împreună cu calităţile ei tehnice ori vom alege retorica seducţiei, aşezând la volanul maşinii o tânără atrăgătoare, însă fiecare dintre aceste abordări trebuie explicată în planul de campanie.

Vom prezenta, în acelaşi timp, obiectivele efortului de creaţie, în cazul unei campanii pentru prevenirea incendiilor, putem încerca următoarele:

— Să convingem oamenii de nevoia pregătirii unui plan de evacuare;

— Să arătăm cum se pregăteşte un astfel de plan;

— Să valorizăm rolul pompierului.

Putem, pe de altă parte, să adaptăm efortul de creaţie la diferitele canale mediatice utilizate sau la conţinutul diferit al unuia anume. Medicamentul împotriva gripei Oscillo, un produs homeopatic, a fost prezentat în rubrica de mică publicitate a ziarelor sub forma „Vindem sau închiriem gripă, chiar şi gratuit”, iar în pagina economică a apărut ştirea „Indicele gripei este în creştere”. Boutot (1996) semnalează că este vorba de o modalitate originală de a asocia mesajul cu un conţinut redacţional, păstrând totodată componenta publicitară.

CAPITOLUL 10

Bugetul şi calendarul

1. Bugetul.

Chestiunea bugetului a fost abordată în capitolul rezervat definirii problemei, unde semnalam că este neapărat necesar să cunoaştem, cu aproximaţie, sumele disponibile pentru a fi investite în planul de campanie, înainte de a purcede la realizarea acestuia. Această informaţie ne va permite, de fapt, să stabilim în mod corect anvergura campaniei şi, prin urmare, întinderea studiilor ce vor fi întreprinse, precum şi alegerea tehnicilor şi mijloacelor de informare.

Putem deci considera că vom începe realizarea mandatului cu o sumă bine stabilită, în etapa de faţă, vom explica în detaliu în ce mod vom cheltui aceşti bani.

În anumite circumstanţe, se poate întâmpla să nu ştim cât ar putea costa o campanie. Vom lucra, prin urmare, cu ipoteze. Prima constă în a şti ce anume putem face cu un buget fix, care corespunde cu suma disponibilă. A doua se referă la ceea ce am putea face în plus, dacă suma ar fi mai mare cu, de exemplu, 25%. Vom construi, apoi, un plan de campanie orientat, în fiecare etapă, pe două posibile direcţii, în unele situaţii, specialistul în relaţii publice poate propune el însuşi două direcţii: prima se va încadra în bugetul aprobat, iar a doua va ţine seama de ipoteza în care organizaţia ar putea comanda o serie de acţiuni suplimentare.

1.1. Cum se stabileşte un buget.

Un buget nu este niciodată elastic, iar specialistul în relaţii publice nu obţine niciodată un cec în alb, pentru a face o campanie. Organizaţia deţine o serie de metode pentru a stabili bugetul campaniei.

> Resursele disponibile.

Organizaţia stabileşte bugetul de relaţii publice bazându-se pe sumele pe care îşi poate permite să le cheltuiască.

> Procentajul din vânzări.

Bugetul se bazează, în acest caz, pe un procent fix din cifra vânzărilor. Pentru anumite tipuri de produse se investesc până la 5 procente -este cazul maşinilor. Pentru alte produse, procentul poate ajunge până la 25%, cum este cazul parfumurilor. Unii specialişti contestă acest mecanism, argumentând că, în principiu, publicitatea este cea care stimulează vânzările şi nu invers.

Pentru Collard şi Chiasson (1992, p. 52), această metodă prezintă dezavantajul că limitează posibilităţile de acţiune ale organizaţiei, din lipsă de date, deoarece este dificil de stabilit dacă 2% este un procent mai potrivit decât, de exemplu, 4%.

> Concurenţa.

Organizaţia se aliniază la atitudinea concurenţilor, cu scopul de a menţine o activitate de relaţii publice la un nivel egal cu aceştia.

> Obiectivele.

Pentru organizaţie se pune problema stabilirii fondurilor necesare pentru atingerea obiectivelor de relaţii publice pe care şi le-a propus.

1.2. Elementele bugetului

1.2.1. Conţinutul unui buget de relaţii publice.

Bugetele trebuie să fie realiste, iar orice cheltuială va fi contabilizată. Nu trebuie să vă imaginaţi că banii vă vor fi puşi la dispoziţie doar pentru că veţi propune un plan bun. Este necesar să vă asiguraţi de la început de marja de mişcare de care veţi dispune. Veţi evita, astfel, să pregătiţi un plan fără a cunoaşte suma alocată, deoarece deseori, atunci când planul se structurează şi începem să ne facem o idee cu privire la costuri, acestea ajung să îi sperie pe responsabilii organizaţiei, care pot îngheţa proiectul.

Iată, în continuare, cu titlu de exemplu, diferitele elemente care intră în componenţa unui buget.

> Producţia scrisă (pliant, buletin informativ, scrisori, afişe, banderole etc.)

Concepţia grafică.

Redactarea textului.

Fotografii sau ilustraţii.

Punerea în pagină.

Compoziţia.

Macheta.

Separarea culorilor.

Costurile de realizare a fotografiilor.

Drepturile de autor.

Corectură.

Tipărire (cantitate)

Distribuţie (costuri poştale)

Costul de creare a unui logo > Producţia audiovizuală.

Scenaristul.

Realizatorul.

Actorii.

Filmarea.

Montajul.

Multiplicarea > Publicitatea.

Conceperea.

Realizarea.

Plasarea în mass-media.

Costuri de cercetare.

Comisionul agenţiei > Obiectele promoţionale.

Obiecte decorative cu logo-ul firmei.

Stilouri promoţionale.

Ecusoane > Expoziţie.

Localizarea spaţiilor.

Animatoare şi animatori.

Conceperea şi realizarea standului.

Elementele expuse.

Transportul.

Documentarea.

Asigurarea standului > Organizarea unui eveniment (conferinţă de presă, lansare, inaugurare etc.)

Comunicatul de presă.

Rezervarea sălii.

Amplasarea materialului audiovizual.

Documentarea (mape de presă)

Cafea.

Personalul de servire > Secretariat.

Fotocopiator Telefon Fax Papetărie > Evaluare.

Costul de realizare a analizei > Fond de rezervă.

La acest capitol, pentru a evita situaţiile neprevăzute, se vor aloca 10% din costul total al campaniei.

> Venituri.

În anumite cazuri, un buget de campanie poate atrage şi venituri. Dacă vindeţi obiecte cu logo-ul firmei, dacă închiriaţi spaţii unor terţe părţi în timpul manifestărilor pe care le-aţi organizat, dacă obţineţi subvenţii sau sponsorizări – toate acestea constituie venituri pe care trebuie să le includeţi în bilanţul contabil.

1.3. Costul operaţiunilor.

Cum se poate stabili suma cuvenită pentru fiecare dintre elementele prezentate mai sus? Experienţa în domeniu poate fi de ajutor, însă, practic, dacă doriţi să faceţi un buget echilibrat, trebuie să cunoaşteţi suma presupusă de fiecare operaţiune. Pentru aceasta, trebuie să trataţi direct cu furnizorii şi să obţineţi un deviz ferm în ceea ce priveşte diversele costuri ale activităţilor de producţie dorite.

Stabilirea unui preţ aproximativ asupra costurilor de producţie sau de realizare a unui plan de relaţii publice reprezintă o problemă delicată, deoarece un element poate costa diferit, în funcţie de o serie de factori. Astfel, un pliant cu două pagini, în alb şi negru, printat în 1.000 de exemplare, poate costa, ca preţ pe unitate, la fel ca un alt pliant, de trei pagini, în patru culori, tipărit în 20.000 de exemplare, însă, în cifre absolute, al doilea pliant este de 20 de ori mai scump.

Un mesaj publicitar difuzat într-o telenovelă costă mai scump decât unul difuzat într-o emisiune de noapte, însă mult mai puţin decât difuzarea aceluiaşi anunţ într-o transmisie de la Jocurile Olimpice.

Câteva întrebări adresate într-un sondaj de tip omnibus (Vezi în acest sens infra, capitolul 11 (n.tr.).) vor costa mai puţin decât un sondaj realizat special pentru o anumită organizaţie.

O conferinţă de presă ţinută în chiar sediul organizaţiei nu va costa nimic. Dacă se alege un hotel, atunci veţi avea de achitat chiria sălii, costul cafelei ce va fi servită şi costul oricăror alte servicii de birotică şi comunicaţii de care veţi beneficia (fotocopii, fax, telefon).

În concluzie, înainte chiar de a începe punerea în practică a planului de campanie, bugetul trebuie stabilit cât mai clar. Deoarece cunoaştem de-acum ce strategie, ce tactică, ce canale mediatice, ce mijloace şi ce suporturi ne sunt necesare, vom putea evalua costul necesar pentru fiecare dintre acestea.

Acest buget trebuie să conţină, pe cât posibil, informaţii asupra nevoilor şi resurselor umane, tehnice şi financiare.

2. Calendarul activităţilor.

Este necesar, pentru început, să facem o distincţie clară între un program al activităţilor şi un calendar al acestora. Primul determină localizarea temporală a unei activităţi anume. De exemplu, conferinţa de presă se va ţine la cutare sau cutare dată, pliantul va fi distribui în ziua X etc. Calendarul, în schimb, stabileşte etapele de acţiune şi datele la care acestea trebuie să fie executate, pentru ca la data stabilită să se obţină rezultatul aşteptat. Este vorba, cu alte cuvinte, de programarea acţiunilor ce trebuie realizate pentru ca planul să fie gata la un anumit moment stabilit, adică în conformitate cu programul.

Calendarul trebuie construit într-o manieră care să ne ofere o perspectivă generală asupra tuturor activităţilor. El trebuie să fie realist, pentru a nu impune un ritm de lucru infernal şi pentru a evita ca totul să fie făcut în grabă, ceea ce uneori obligă la „sărirea” unor etape şi antrenează chiar costuri suplimentare.

Calendarul va stabili deci o listă a activităţilor ce trebuie realizate şi, pentru fiecare dintre ele, va propune termene stricte de îndeplinire, pentru a asigura prezenţa tuturor elementelor planului la momentul oportun.

Astfel, dacă un pliant este prevăzut să fie distribuit în cadrul unei acţiuni ce va avea loc peste două luni, trebuie să realizăm un calendar care ar putea să conţină următoarele elemente:

— Redactarea textului: 5 zile;

— Aprobarea textului: l zi;

— Ilustrarea sau inserarea fotografiilor: 2 zile;

— Punerea în pagină: 2 zile;

— Tipărirea: 5 zile.

Cu un asemenea desfăşurător, vom avea nevoie de 18 zile lucrătoare pentru a face pliantul, adică mai mult de trei săptămâni, dacă luăm în calcul week-end-urile. Dacă vrem să păstrăm o marjă de mişcare, vom repartiza pe două luni diferitele etape, ţinând seama de faptul că nu trebuie să aşteptăm până în ultimul moment pentru a căuta şi găsi un grafician sau o tipografie.

Din acest motiv, calendarul nu va conţine doar etapele realizării pliantului, ci şi perioada de pregătire. Astfel, dacă redactarea pliantului va lua cinci zile, cine va fi redactorul? Un angajat? Un colaborator? Acesta va fi oare în vacanţă atunci când vom avea nevoie de el? Sau va avea alte priorităţi la acel moment?

În astfel de situaţii, în calendar vor fi introduse alte sarcini şi anume:

— Alegerea redactorului şi negocierea cu acesta;

— Alegerea graficianului şi negocierea cu acesta;

— Alegerea tipografiei şi negocierea cu aceasta.

După ce pliantul a fost elaborat, va trebui să ne gândim la distribuirea lui.

Calendarul poate avea deci diverse forme. Două sunt însă clasice. Prima constă într-un tabel, fiecare rubrică înregistrând sarcina ce trebuie îndeplinită, numele persoanei responsabile, termenul şi data în care a fost finalizată activitatea. Acest tabel se va prezenta astfel:

SARCINI RESPONSABILI TERMENE DATA FINALIZĂRII.

Este util, în situaţia operaţiunilor complexe, să numim o singură persoană pentru fiecare sarcină. Atunci când nimeni nu este responsabil pentru un lucru anume, fiecare va crede că un altul îşi va asuma răspunderea pentru respectivul lucru.

A doua modalitate constă în a prezenta calendarul, cu datele sale, indicând prin culori timpul presupus de îndeplinirea unei sarcini. Un astfel de calendar este ilustrat de exemplul 10.

Un calendar va cuprinde, în concluzie, ansamblul activităţilor ce trebuie realizate împreună cu datele prevăzute pentru îndeplinirea respectivelor activităţi. Calendarul media este un instrument similar, pe care notăm datele de apariţie sau de difuzare a mesajelor publicitare.

Exemplul 10 Calendar: Ziua Internationala a Muncii.

Ianuarie.

Februarie.

Martie.

Aprilie.

Mai

\_ Săptămâna Activităţile \_

Contactarea partenerilor.

Contactarea sponsorilor.

Stabilirea unui purtător de cuvânt.

Sensibilizarea angajaţilor.

Pliantul: Realizare.

Producţie.

Distribuţie.

Afişul: Concepere.

Producţie.

Distribuţie.

Comunicatul de presă.

Rezervarea sălii pentru conferinţa de presă.

Contactarea jurnaliştilor.

Conferinţa de presă.

Campania publicitară.

Felicitări de Paşte pentru colaboratori.

Organizarea unei prezentări de modă.

Ziua Internaţională a Muzeelor.

Sondajul: Pregătirea sondajului.

Aplicarea chestionarului.

Epilog

CAPITOLUL 11

Evaluarea.

Evaluarea este necesară pentru reînnoirea şi adaptarea constantă a relaţiilor publice la nevoile organizaţiei şi la schimbările din mediul extern. Desaulniers (1987a, p. 187) observă corect că, după ce s-au investit numeroase eforturi şi resurse în planificarea şi punerea în practică a unui program sau plan de campanie de relaţii publice, este normal să te întrebi dacă toate aceste investiţii au dus la atingerea obiectivelor fixate. Cercetarea şi analiza datelor înainte, în timpul şi după desfăşurarea unui anume program de relaţii publice sunt elemente fundamentale pentru stabilirea eficienţei şi credibilităţii unei campanii (Brisoux et al., 1986). Eficienţa întregii campanii nu poate fi stabilită decât printr-o evaluare sistematică a tuturor activităţilor de relaţii publice. Fără evaluare, nu se va şti niciodată dacă planul de campanie a atins obiectivele stabilite şi dacă a îndeplinit mandatul încredinţat.

Evaluarea controlează punerea în practică a planului şi măsoară eficienţa campaniei.

Trebuie reţinut faptul că această etapă de evaluare se înscrie într-un proces circular. Nu este ultima verigă a campaniei, ci una dintre componentele unei spirale fără sfârşit, deoarece prin activitatea de evaluare a campaniei se obţin instrumentele necesare pentru viitoarea analiză a situaţiei. Se procedează astfel pentru a putea, după mai multe campanii, să se înţeleagă ce merge bine şi ce nu; dacă modificările făcute dau rezultate pozitive sau negative.

Prea adesea totuşi, bugetele campaniilor nu permit realizarea unui sondaj. Succesul sau eşecul campaniei trebuie deci măsurate în alt mod. La drept vorbind, cei mai mulţi specialişti în relaţii publice produc şi difuzează mesaje fără a evalua sau măsura eficienţa activităţii depuse. Aceştia invocă absenţa mijloacelor financiare suficiente pentru măsurarea adecvată a eficienţei miilor, sutelor de mii şi milioanelor de dolari cheltuiţi pentru realizarea unei campanii globale de relaţii publice.

Potrivit lui Melancon (1987, p. 1), „specialistul în relaţii publice stinge constant «focul» fără să-şi pună niciodată sau aproape niciodată întrebări despre sursa sau cauza incendiului sau despre eficienţa gestului său. După ce focul a fost potolit, sună o altă alarmă şi totul reîncepe. Abia are timp, ca pompierii profesionişti, să-şi pună în ordine şi să-şi repare echipamentul între două evenimente. Ca şi pompierul, specialistul în relaţii publice are puţin răgaz la dispoziţie pentru prevenirea evenimentelor nedorite, pentru supravegherea piromanilor, pentru planificarea activităţii în caz de incendii”.

De altfel, există şi limite ale evaluării, deoarece aceasta rămâne încă un domeniu imprecis, în care hazardul îşi impune regulile. Dumas (1971, p. 155) scrie: „Nu dispunem decât de puţine tehnici ştiinţifice testate care să permită evaluarea cu precizie a acţiunilor noastre”. Dacă, în publicitate, există mijloace extrem de rafinate pentru evaluarea campaniilor, ca urmare a faptului că ele implică uneori investiţii de mai multe milioane de dolari, lucrurile stau altfel în relaţiile publice. De fapt, dacă ţinem seama de fondurile adesea prea mici avute la dispoziţie, interesează mai puţin să ştii dacă fiecare gest a meritat. Dar, oricum, a dezvolta o campanie de relaţii publice costă mult, dacă nu bani, cel puţin timp şi energie. Trebuie deci să fim convinşi de eficienţa ei.

1. Diferite abordări.

Este important să cunoaştem, încă de la început, ce anume se măsoară şi care sunt unităţile de măsură.

1.1. De la general la particular.

Evaluarea se poate face pe întreaga campanie, în general, sau poate viza una ori mai multe părţi ale acesteia. Toate componentele unei campanii se pot evalua – strategia, suporturile mediatice şi mijloacele folosite.

1.2. De la receptare la comportament.

Nu interesează nici numărul de articole publicate, nici numărul intervenţiilor radiodifuzate sau televizate. Important este rezultatul urmărit. Astfel, chiar dacă mii de persoane au fost expuse mesajului, nu ştim exact câte l-au văzut într-adevăr, câte l-au reţinut şi câte au adoptat un anume comportament ca urmare a acestuia.

1.3. Variabile reale.

Rezultatul aşteptat poate să fi fost atins fără să se poată certifica dacă acest lucru s-a petrecut ca urmare a campaniei noastre, în alte condiţii, o campanie excelentă poate duce la rezultate slabe. „Trebuie ştiut faptul că în medie, la un an după lansare, 86% din produsele noi nu au atins obiectivele de vânzare fixate la început” (Pierra, 1992).

Deoarece nu numai un singur element poate influenţa comportamentul cetăţeanului/consumatorului, succesul sau eşecul unei campanii poate avea şi alte cauze în afară de conţinutul ei propriu-zis. O furtună de zăpadă în seara unei gale grandioase poate spulbera speranţa unei participări numeroase din partea publicului.

„În cazul comunicării publicitare de natură comercială, zgomotul casei de marcat din magazine este adesea semnul cel mai vizibil al eficienţei unei campanii. Dolarii încasaţi constituie o unitate de măsură pentru eficienţă” (Melancon, 1987, p. 1), acesta nefiind totuşi singurul criteriu de luat în considerare.

Lazarsfeld şi Herbert (1963) au demonstrat că, în perioadele electorale, alegătorii au reţinut din informaţiile la care au fost expuşi doar pe acelea cu care erau deja de acord. Studiul a demonstrat, de asemenea, că persoanele care au fost cele mai expuse mijloacelor de informare au fost cel mai puţin influenţate. Trebuie deci să ne îndoim de sondajele de opinie care, constatând că publicul afirmă că a văzut un lucru, conchid că acesta din urmă l-a influenţat.

Sondajele pot avea răspunsuri contradictorii. Nu ne place învăţământul de astăzi, dar îl adorăm pe profesorul copilului nostru.

1.4. Ce evaluăm?

Totul se poate evalua, dar trebuie să delimităm ce anume vrem să evaluăm. Atunci când combatem tabagismul, putem evalua fie dacă tinerii consumă mai puţine ţigări, fie dacă s-a înregistrat diminuarea numărului de cazuri de cancer pulmonar în rândul adulţilor. Pentru fiecare dintre aceste două direcţii, campania nu va fi evaluată în acelaşi mod. Consumul de tutun se măsoară imediat; scăderea numărului de cazuri de cancer pulmonar se produce treptat, în timp.

Un alt exemplu: se doreşte ca automobiliştii să-şi pună centurile de siguranţă, sau se doreşte diminuarea numărului de accidente de maşină? S-a observat că, deşi există airbag-uri şi centuri de siguranţă eficiente, accidentele rămân la fel de violente. Motivul: automobiliştii se simt mai în siguranţă şi sunt mai imprudenţi atunci când maşinile lor dispun de airbag.

Care sunt indicatorii de eficienţă cei mai importanţi: gradul de receptivitate a publicului-ţintă vizat, gradul de receptare a campaniei, gradul de memorare a campaniei? Dorim să evaluăm atitudinea declarată a publicului-ţintă, sau ne încredem mai degrabă în comportamentul său modificat? Care au fost efectele campaniei asupra publicului-ţintă?

Unele organizaţii nu ezită să-şi evalueze implicarea în problemele sociale. General Motors a publicat un document intitulat Report on Progress în Areas of Public Concern (Raport cu privire la progresul înregistrat în domeniile de interes public (n.tr.).), Celanese a publicat studiul Corporale Responsibility Report (Raport cu privire la responsabilitatea asumată public de către corporaţie (n.tr.).).

Prin acestea se viza prezentarea unui bilanţ cu privire la implicarea companiilor respective în viaţa societăţii.

La rigoare, am putea evalua chiar pertinenţa desfăşurării unei campanii de relaţii publice.

Toate aceste activităţi de evaluare sunt delicate. Este şi motivul pentru care e preferabil să fie încredinţate, în măsura posibilităţilor, specialiştilor. Dar trebuie reţinut că o anchetă sumară, făcută cu resurse limitate, e mai utilă decât nimic.

2. Evaluarea unui plan de campanie.

Evaluarea se poate îndrepta asupra diferitelor părţi ale planului însuşi.

> Definirea problemei.

A fost corect identificată problema/oportunitatea cu care se confruntă organizaţia? Adesea ne dăm seama în timpul evaluării finale că această operaţiune nu a fost bine realizată. Se întâmplă, de fapt, să nu avem multe date la început şi să ne bazăm mai mult pe intuiţii pentru a construi campania. Cu ajutorul anchetelor şi sondajelor efectuate după campanie putem afla că percepţiile avute la început nu erau juste. Astfel, de exemplu, se poate dori creşterea numărului de aderenţi la o cauză prezentând-o unui număr cât mai mare de persoane şi se poate afla, după campanie, că acea cauză era suficient cunoscută, dar greşit percepută. Dar e de preferat să aflăm acest lucru după prima campanie decât niciodată. Aceasta este problema organizaţiilor care nu obişnuiesc să-şi evalueze campaniile. Prima evaluare efectuată contrazice adesea primele percepţii.

> Organizaţia.

Cum este percepută organizaţia după campanie? Are o situaţie mai bună, identică sau le este în continuare indiferentă oamenilor? Şi-a câştigat un capital de simpatie după toate eforturile investite în comunicare? Dacă nu, de ce?

Trebuie să amintim aici că o evaluare negativă este la fel de utilă ca una pozitivă. Prima dintre ele ne învaţă ce trebuie făcut de acum înainte, deci este un stimul; a doua ne reconfortează, ne linişteşte, dar, în acelaşi timp, ne poate adormi vigilenţa.

În ambele cazuri, observăm că este util să observăm permanent evoluţia imaginii organizaţiei, deoarece adesea ne dăm seama prea târziu că imaginea acesteia s-a deteriorat.

> Produsul.

După campanie, cum este perceput produsul sau serviciul? Dar cauza socială, care este percepţia asupra ei? Sunt ele cunoscute mai bine, sunt mai apreciate sau sunt folosite mai des?

> Publicul.

Publicul-ţintă vizat este mai informat? A dezvoltat o atitudine neutră, pozitivă sau negativă? A adoptat un comportament nou? Cum se comportă publicul care era ostil la început? Această evaluare permite măsurarea schimbărilor intervenite în cunoaşterea unui produs, în atitudinea sau în comportamentul care a dus la iniţierea campaniei. Care este starea de spirit a publicului intern? Este el mai motivat?

> Obiectivele.

Atunci când dorim să evaluăm obiectivele, ne dăm seama uneori că, în felul în care au fost formulate, ele nu pot fi controlate, în acel moment, ele trebuie reformulate astfel încât să putem şti la sfârşitul campaniei dacă au fost atinse sau nu. Trebuie deci evaluat fiecare dintre cele cinci elemente ale obiectivului. Dacă elementele cantitative sunt relativ uşor de identificat, cele calitative necesită mai multă atenţie.

Dacă ne propunem să evaluăm sarcinile de comunicare, trebuie să formulăm următoarele întrebări:

— Cunoaşterea produsului sau serviciului: publicul a văzut, reţinut şi înţeles mesajul?

— Atitudinea: publicul-ţintă are o atitudine pozitivă, neutră sau negativă faţă de produs?

— Comportamentul: publicul a adoptat comportamentul dorit?

> Axa campaniei.

Axa a fost percepută de către publicul-ţintă? Dacă nu, publicul a apreciat sensul conferit mesajului? Se poate întâmpla ca publicul să nu remarce axa, dar să o aprecieze.

De exemplu, e posibil ca tinerii care au fost expuşi la publicitatea Pepsi (reclamele făcute de actorul Claude Meunier) să nu fi perceput axa provocării. Totuşi, ei au apreciat pozitiv şi au reţinut mesajul.

> Strategia.

Strategia folosită a fost cea bună? A existat un motiv pentru care a fost aleasă strategia de persuadare şi nu cea de incitare? Mesajele personalizate au dat rezultatele scontate? Dacă nu, de ce s-a întâmpinat o anume rezistenţă?

Răspunsul la fiecare dintre aceste întrebări ne furnizează mai degrabă informaţii utile despre strategia folosită, decât despre cea pe care o vom utiliza în viitor. Nu vom analiza numai strategia, ci şi puţin din sufletul uman. Ce anume îi face pe oameni să vibreze, ce anume îi motivează sau îi incită să adopte mai degrabă un comportament decât altul?

> Tehnicile.

Atunci când se folosesc mai multe tehnici, este posibil să se afle care dintre ele dă cel mai bun randament prin evaluarea eficacităţii fiecăreia.

Participarea la un talk-show a avut mai multe consecinţe pozitive comparativ cu publicitatea plătită? Reclamele din ziare au mai mult succes faţă de cele de la radio?

Cum se vor evalua sponsorizările? Prin studiul unor anumite variabile cum ar fi afluenţa (numărul de persoane/publicul), prezenţa sponsorului în campanie (numărul de afişe, logo-ul, menţionarea lui în programe şi în mesaje publicitare), faptul că spectatorii îşi amintesc de această prezenţă şi ecourile din presă.

> Mass-media.

Aţi ales cele mai potrivite canale mediatice? Publicul-ţintă are acces la ele? Îl influenţează? Articolul apărut într-un ziar a avut un efect benefic sau nu? Publicul-ţintă a fost mai atras de publicitatea din ziare, cea de la radio sau cea de la televiziune? Numai un sondaj vă poate ajuta să evaluaţi pertinent aceste lucruri.

> Mijloacele şi suporturile mediatice.

Aţi procedat corect realizând un pliant, participând la o expoziţie? Aţi atras publicul-ţintă folosind un instrument eficient? Care sunt indicatorii pe care-l folosim pentru a afla dacă afişul produs a răspuns aşteptărilor noastre?

> Mesajul.

Există mai multe întrebări pe care le ridică mesajul. Mai întâi, a fost el remarcat? Dacă da, îl iubeşte publicul? Mesajul a fost astfel formulat pentru a suscita atitudinea dorită, sau a lăsat publicul indiferent? Răspunsul la aceste întrebări ne dă informaţii atât despre mesajul în sine, cât şi despre percepţia publicului-ţintă.

Mesajul se poate evalua cu ajutorul unor parametri diferiţi. Respectă el axa campaniei? Care este eficienţa lui psihologică? Este bine adaptat diferitelor canale mediatice şi mijloacelor folosite? A fost repetat de suficient de multe ori? Este el adaptat canalului mediatic folosit? E prea încărcat? Informaţia a fost transmisă corect? S-au obţinut efecte bune? Nu e suficient să ştim dacă mesajul a fost bine receptat, trebuie să fim siguri că a produs efectul dorit.

Desaulniers (1985) prezintă câteva elemente cu ajutorul cărora se determină calitatea unui mesaj:

— Capacitatea sa de a atrage atenţia;

— Capacitatea de a fi receptat fără a fi deformat;

— Capacitatea sa de a stârni interesul publicului-ţintă;

— Credibilitatea sa, ca mesaj pertinent şi adevărat;

— Conotaţia sa, capacitatea de a sugera asociaţii de idei favorabile produsului;

— Capacitatea sa mnemotehnică (înlesneşte memorarea lui);

— Capacitatea de a convinge şi mai ales aptitudinea sa de a declanşa comportamentul dorit.

Toate acestea se rezumă (Desaulniers, 1991) la gradul de atracţie, de înţelegere, de memorare şi de acceptare a mesajului.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că un mesaj, chiar bine înţeles şi acceptat de public, nu va rămâne pentru totdeauna întipărit în mintea cuiva. După un anumit timp, acesta va fi uitat.

> Bugetul şi calendarul.

A fost suficient de mare bugetul? A fost bine planificat? Au existat activităţi pentru care era nevoie de mai mulţi bani? Calendarul a fost realist? Data viitoare va trebuie să acordăm mai mult timp realizării anumitor sarcini?

> Planul de campanie.

Dincolo de fiecare element luat separat, cum putem evalua campania în ansamblul ei? Revista Infopresse prezintă în fiecare lună gradul de notorietate al anumitor reclame. Se întâmplă ca reclama remarcată imediat de către public să fie aceea care este iubită cel mai puţin. Dar dacă această reclamă este difuzată un timp îndelungat înseamnă că ea produce efecte pozitive şi că publicul care nu o place cumpără totuşi produsul sau nu intră în publicul-ţintă vizat.

Evaluarea planului trebuie deci să fie realizată cu multă fineţe. Reamintim aici că o campanie care nu funcţionează aşa cum era prevăzut în plan nu este în mod necesar o campanie proastă. Adesea, elementele exterioare sunt cele care duc la eşecul unei campanii.

O anchetă riguroasă şi o analiză în detaliu a rezultatelor permit nuanţarea concluziilor.

3. Tehnicile de evaluare.

Atunci când se stabileşte ce anume dorim să evaluăm şi când ştim ce anume vom cerceta exact, trebuie să găsim tehnicile de evaluare cele mai potrivite. Am vorbit deja despre acest lucru la punctul 7 al capitolului 3.

Evaluarea se face în trei etape: înainte, în timpul şi după campanie, înainte, verificăm pertinenţa ipotezelor de lucru, folosind un grup-martor care coincide cu grupul-ţintă. În timpul campaniei, încercăm, printr-o anchetă, să aflăm dacă tendinţele exprimate înainte se potrivesc cu realitatea dintr-o campanie reală. După, se evaluează ecourile campaniei. Se folosesc aceleaşi tehnici, la niveluri diferite în fiecare dintre etapele menţionate.

> Rezultatul direct în cazul în care este vorba de anumite produse şi servicii, este relativ uşor de verificat dacă vânzările s-au mărit, dacă gradul de folosire a serviciilor a crescut, dacă donaţiile s-au concretizat. Dar, când ne referim la difuzarea unei idei sau a unei cauze, indicatorii succesului sunt mai puţin evidenţi.

> Organizarea de focus-group-wn.

Pentru a cunoaşte valoarea unui mesaj se pot folosi interviurile face-to-face, focus-groupinterviurile dirijate sau semidirijate. Ne propunem să-l facem pe oameni să vorbească, dându-le ocazia să-şi exprime liber opiniile.

> Testele de laborator.

Dintre acestea, putem recurge la anumite instrumente care să demonstreze efectele expunerii unui mesaj la viteze variabile sau chiar să urmărească traiectoria privirii asupra imaginii.

> Ancheta.

Ancheta constituie un instrument util pentru a afla reacţia publicului la toate etapele unui plan. Ancheta poate permite analiza comparativă a reacţiilor grupurilor şi subgrupurilor de persoane.

> Versiunea dublă.

Se recurge uneori la dubla versiune a aceluiaşi mesaj pe pieţe diferite, dar de aceeaşi natură. Se verifică, apoi, care dintre ele a avut un efect mai mare şi de ce.

> Metoda STARCH.

Pentru a afla reacţia publicului la lectura unei reviste, de exemplu, se va folosi metoda STARCH care ne dă posibilitatea să aflăm dacă un mesaj a fost văzut, memorat, identificat şi citit.

> Sondajul.

Sondajul permite adunarea datelor cantitative fiabile. Se estimează, totuşi, că sondajul constituie o tehnică.

— Excelentă pentru a descrie comportamente;

— Bună pentru a aduna judecăţi de valoare;

— Nepotrivită pentru evaluarea ipotezelor.

Sondajul poate fi încredinţat firmelor specializate sau poate fi organizat într-un mod mai artizanal, direct de către organizaţie: prin telefon, expediind clienţilor chestionare sau solicitând părerea clienţilor la ieşirea din magazin.

Organizaţia poate, de asemenea, să participe la sondaje omnibus. Acestea sunt realizate de firme specializate sau de mai multe organizaţii care se grupează în cadrul aceluiaşi chestionar, costul sondajului fiind împărţit între toate organizaţiile participante.

> Revista presei.

Printre mijloacele accesibile pentru măsurarea efectului unei campanii se numără şi analiza presei; aceasta se poate face fie contabilizând numărul de articole, fie efectuând o analiză de conţinut a textelor de presă referitoare la organizaţie, apărute timp de şase luni înainte şi şase luni după campanie, pentru a vedea în ce măsură s-a schimbat imaginea acesteia. Cu toate acestea, revista presei măsoară mai ales spaţiul obţinut în mass-media, dar nu ne spune dacă publicul nostru ţintă a văzut, reţinut sau asimilat mesajul.

Analiza plasării articolelor, a titlurilor, a fotografiilor care ilustrează materialele poate aduce informaţii despre modul în care sunt prezentate organizaţia şi mesajele ei. Calificarea articolelor ca pozitive sau negative ne dă posibilitatea să ne dăm seama de percepţia publicului-ţintă.

4. Concluzie.

Colectarea şi analizarea tuturor acestor date ajută la conturarea unei imagini de ansamblu asupra succesului planului de campanie, dar şi pentru a identifica punctul de plecare al viitoarei campanii.

„Evaluarea trebuie să ia în considerare nu numai modul de aplicare a programului şi tehnicile folosite, dar şi valoarea însăşi a programului şi obiectivele care l-au inspirat. Doar dacă este realizată în profunzime, evaluarea va putea duce la un nou program, conducând la o comunicare autentică între organizaţie şi publicul ei ţintă” (Dumas, 1971, p. 157).

CAPITOLUL 12

Prezentarea.

Atunci când o organizaţie solicită departamentului său de relaţii publice sau unei firme specializate să întocmească un plan de campanie, ea doreşte, de obicei, să urmărească îndeaproape fiecare dintre principalele etape ale acestuia. Am văzut, astfel, în capitolul 2, că problema ce trebuie rezolvată, după ce a fost reformulată de specialiştii firmei de relaţii publice, trebuie să fie acceptată şi de client.

Încă de la început, în pregătirea unui plan, clientul trebuie să aprobe obiectivele şi publicurile-ţintă, deoarece acestea constituie reperele de bază ale campaniei. De asemenea, este esenţial ca planul, în ansamblul lui, să fie acceptat înainte de producerea mesajelor şi a diverselor instrumente de comunicare ce vor fi utilizate în campanie.

Această etapă constă deci în a-l întâlni pe reprezentanţii organizaţiei şi a le prezenta spre aprobare ansamblul campaniei. Din momentul în care aceasta a fost aprobată, nu trebuie să ezităm să implicăm organizaţia în selectarea firmelor partenere, dacă se va dovedi necesar să lucrăm cu parteneri externi.

Trebuie, în acelaşi timp, să obţinem acordul organizaţiei înainte de a începe să tipărim pliantele publicitare, înainte de a investi bani în reclame sau de a organiza evenimente promoţionale, deoarece, la sfârşit, este aproape imposibil să se mai schimbe ceva. Altfel, organizaţia are de ales între a refuza un produs care nu îi place sau a accepta produsul, chiar dacă nu este încântată de el. În ambele cazuri, vor rămâne resentimente.

În cazul în care organizaţia a lansat o licitaţie între diferite firme\* Termenul folosit de firmele româneşti de publicitate şi relaţii publice este preluat din limba engleză: pitch (n.tr.)., selecţia se va face în urma întâlnirii cu fiecare dintre acestea. Fiecare firmă va fi solicitată să prezinte modul în care înţelege să îndeplinească mandatul ce i se va încredinţa.

În cele două cazuri, respectiv selectarea firmei şi aprobarea planului, prezentarea trebuie să fie organizată pe baza a două principii: rigoare şi seducţie.

Trebuie să reţinem că, în această etapă, organizaţia încă nu a luat cunoştinţă de planul pe care l-aţi pregătit. Dosarul complet al acestuia este, de altfel, remis organizaţiei cu câteva ore înainte de momentul prezentării sau chiar în timpul acesteia.

Prezentarea se desfăşoară deci verbal, într-o manieră concisă. Se pune problema de a rezuma, într-o jumătate de oră sau în 60 de minute, rezultatele unei cercetări care a necesitat, uneori, săptămâni întregi de lucru. După prezentare, urmează întrebările pe care reprezentanţii organizaţiei le adresează firmei de relaţii publice. Aceste întrebări se referă la elementele prezentate şi la modul de lucru propus pentru realizarea mandatului încredinţat.

> Rigoarea.

Avem nevoie de rigoare, deoarece nu este suficient să prezentăm doar rezultatele cercetărilor noastre, ci trebuie să explicăm şi motivele deciziilor luate, în această etapă, vă va fi de folos să enunţaţi inclusiv elementele pe care le-aţi respins, pentru a arăta organizaţiei că singurul drum de urmat este cel asupra căruia v-aţi oprit, în acest mod, dacă o firmă concurentă a ales o cale pe care aţi respins-o, veţi putea semăna îndoiala asupra justeţii deciziei concurenţei.

> Seducţia.

Deoarece întreaga interacţiune are loc cu rapiditate şi pentru că este vorba de un contact interpersonal, percepţia şi impresiile lăsate interlocutorilor sunt deosebit de importante. Va trebui să ne preocupăm de ţinută şi dicţie, să ne stăpânim nervozitatea, să ştim să zâmbim la momentul potrivit şi să câştigăm, astfel, încrederea celor din faţa noastră. Desigur, reprezentanţii organizaţiei vor studia planurile de campanie depuse de fiecare firmă în parte, însă prima impresie poate înclina balanţa în favoarea unei părţi anume.

> Un ritual.

Prezentarea constituie, dintr-un anumit punct de vedere, un ritual. Marile firme de relaţii publice nu ezită ca, în ajunul prezentării, să organizeze o repetiţie. Cine va vorbi primul, ce va spune, cine îi va urma? Se va vorbi din picioare sau de pe scaun? Vor fi utilizate grafice şi ilustraţii, sau prezentări power point.

Celor care asistă pentru prima oară la un astfel de ritual el li se va părea misterios, deoarece la capătul acelei ore cât a ţinut prezentarea se va fi decis rezultatul final al investiţiilor financiare şi de timp pe care firma de relaţii publice şi le-a asumat; iar această decizie va fi luată fără a se putea cunoaşte adevăratele motive ale reprezentanţilor organizaţiei.

După prezentarea şi acceptarea planului de campanie, va putea începe realizarea propriu-zisă a campaniei. Ieşim, astfel, din zona discursului, pentru a intra în cea a faptelor. A rămas de executat partea cea mai dificilă, deoarece, atâta vreme cât evenimentul ce trebuie organizat nu a avut loc, pliantul proiectat nu a fost tipărit, iar mesajul publicitar – redactat, rămân o mulţime de posibilităţi ca propunerile conţinute de plan să fie prost transpuse în practică, ducând la eşecul campaniei.

CAPITOLUL 13

Concluzii.

Aţi trecut deja în revistă etapele unui plan de campanie de relaţii publice şi v-aţi dat seama de complexitatea unei asemenea însărcinări. Ceea ce nu trebuie să uitaţi este combinaţia dintre logica şi rigoarea demersului şi, respectiv, creativitatea şi imaginaţia de care acesta are nevoie.

Dacă metoda este infailibilă în sine, punerea sa în practică este supusă unor multiple provocări. Uneori, problema ce trebuie rezolvată este prost evaluată, în pofida efectuării tuturor studiilor necesare. Alteori, publicul-ţintă este identificat în mod eronat sau acesta reacţionează cu totul diferit faţă de cum ne aşteptam.

Se poate întâmpla ca realizatorii unui pliant publicitar să nu reuşească să îl aducă la standardele prevăzute în planul de campanie; mesajul publicitar poate să nu trezească nici un interes sau, dimpotrivă, poate să suscite o controversă neaşteptată, pe care nimeni nu a prevăzut-o.

O campanie de succes va prilejui deci o combinaţie de raţional şi misterios – adică raţionalitatea demersului şi, respectiv, misterul naturii umane. Ceea ce conferă planului spectaculozitate este faptul că nu lucrăm într-un mediu automatizat, robotizat, unde toate teoriile se aplică mecanic. Există o cantitate substanţială de intuiţie, percepţie şi simbioză cu mediul înconjurător.

Dacă demersul propus de această carte nu vă va permite să creaţi, de la o zi Ia alta, planuri de campanie eficiente, atunci cel puţin v-a convins că un astfel de plan se bazează pe o serie de reguli precise, dar şi pe bogăţia – adesea de nebănuit – a spiritului uman.

CAPITOLUL 14

Recomandări pentru organizaţie.

Atunci când o organizaţie este analizată din exterior, defectele şi cusururile ei – mai mari sau mai mici – ies uşor în evidenţă, motiv pentru care specialiştii în relaţii publice sunt deseori tentaţi să formuleze recomandări care privesc mai puţin problemele de comunicare, cât organizaţia în sine. Am vorbit, în capitolele precedente, despre această greşeală pe care o fac consilierii de relaţii publice.

Prin urmare, e bine să vă reamintiţi că scopul dumneavoastră, al specialiştilor în relaţii publice, nu este acela de a restructura organizaţia, ci de a pleca de la ceea ce există, construind, pe baza atuurilor şi slăbiciunilor acesteia, un plan de campanie.

Nimeni nu vă interzice însă ca, la finalul planului, într-un capitol de recomandări, să propuneţi o serie de modalităţi de corectare a lipsurilor pe care le-aţi sesizat. Aceste propuneri trebuie să aibă însă un caracter constructiv şi să fie exprimate în acelaşi ton.

Prima problemă pe care o vom sesiza, în activitatea unei organizaţii, va fi cea a relaţiilor publice. Ne vom da seama, adesea, că organizaţii care sunt considerate exemple în privinţa managementului suferă de numeroase probleme la nivelul relaţiilor publice. Astfel de organizaţii recurg rar la analize şi evaluări ale situaţiei în care se găsesc, dar investesc masiv în relaţii publice fără a se preocupa serios de eficacitatea acestor demersuri.

De aceea, este util să consacraţi recomandărilor privind politica de relaţii publice a organizaţiei un capitol la finalul planului, capitol în care să propuneţi soluţii şi căi de ameliorare a acesteia şi, dacă e cazul, a funcţionării propriu-zise a organizaţiei. Astfel, din primul punct de vedere, puteţi să subliniaţi situaţia creată de inexistenţa unui coordonator al relaţiilor publice ale organizaţiei sau chiar de lipsa unei politici clare în acest domeniu etc. Din cel de-al doilea unghi de abordare, puteţi evidenţia existenţa unei atmosfere apăsătoare în organizaţie, a unei stări de insatisfacţie sau a unor serioase lipsuri în privinţa colaborării dintre diversele departamente ale instituţiei.

În acelaşi timp însă, trebuie să insistaţi şi asupra punctelor forte ale organizaţiei, pentru a nu lăsa impresia unei critici „demolatoare”. Puteţi evidenţia eficienţa managementului sau popularitatea organizaţiei în mediul său de activitate etc.

Acest ultim capitol al planului de campanie va permite specialistului în relaţii publice să transmită organizaţiei o serie de mesaje care, teoretic, depăşesc cadrul mandatului încredinţat.

Trebuie ştiut, pe de altă parte, că, în general, specialiştii în relaţii publice rezistă cu greutate tentaţiei de a se exprima liber în privinţa unor subiecte diverse. Din acest punct de vedere, ei ar trebui să fie mai rezervaţi, pentru a nu pierde simpatia organizaţiilor pentru care lucrează.

Deseori însă, cel care a realizat planul de campanie se simte atras de ideea de a împărtăşi, în ultimele rânduri ale documentului, o serie de reflecţii asupra organizaţiei – ca unul care a venit în contact cu secretele, eşecurile şi reuşitele acesteia.

SFÂRŞIT