

VADIM DUMITRAȘCU

MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ȘI RELAȚII PUBLICE ÎN AFACERI

**Relații publice. Branding. Comunicare corporativă.
Manipulare. Imagine și criză organizațională**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2020

CUPRINS

PARTEA I

RELAȚII PUBLICE	7
Tema 1. Noțiuni introductive privind relațiile publice (PR)	7
Tema 2. PR și alte forme de comunicare ale organizației.....	14
Tema 3. Importanța strategică a PR.....	21
Tema 4. PR ca funcție a managementului modern	27
Tema 5. PR ca mijloc de promovare a responsabilității sociale corporative	33
Tema 6. Mecanismul intern al PR.....	40
Tema 7. Aspecte tehnice ale managementului PR.....	46
Tema 8. Structurarea mesajelor PR.....	53
Tema 9. PR în ajutorul awarness-ului.....	59

PARTEA II

SISTEMUL DE COMUNICARE AL ORGANIZAȚIEI	66
Tema 10. Identitate, imagine, reputație – cauze și interrelații	66
Tema 11. Sistemul de comunicare globală a organizației.....	75
Tema 12. Componentele comunicării globale: o sinteză	85

PARTEA III	
COMUNICAREA ȘI MĂRCILE ORGANIZAȚIEI	95
Tema 13. Ce este marca (brandul).....	95
Tema 14. Brandingul sau managementul mărcii	103
Tema 15. Comunicarea de marcă	112
PARTEA IV	
PERSUASIUNE ȘI PROGRAMARE MENTALĂ ÎN AFACERI	121
Tema 16. Comunicarea de manipulare	121
Tema 17. Alte tehnici de persuasiune.....	131
Tema 18. Programarea mentală în afaceri	141
Tema 19. Programarea mentală în vânzări	150
PARTEA V	
IMAGINE ȘI CRIZĂ ORGANIZAȚIONALĂ	157
Tema 20. Conținutul managementului imaginii organizaționale	157
Tema 21. Procesul de creare a imaginii organizaționale	164
Tema 22. Comunicarea de criză	174
BIBLIOGRAFIE	187

PARTEA I

RELAȚII PUBLICE

Tema 1

Noțiuni introductive privind relațiile publice (PR)

1. Conținutul și obiectivele generale ale PR

PR reprezintă managementul comunicării între organizație și publicurile acesteia. Publicurile sunt grupuri de persoane importante pentru organizație, care influențează, prin deciziile și comportamentele lor, evoluțiile și performanțele organizaționale.

Misiunea PR este de a câștiga atenția publicurilor în moduri avantajoase pentru organizație. De aceea, PR trebuie privit mai întâi de toate ca un efort sistematic îndreptat spre crearea și menținerea bunăvoinței reciproce între organizație și publicurile acesteia. Bunăvoința a devenit un bun economic demn de luat în calculul de fundamentare a deciziilor manageriale, ea fiind cea care consolidează relațiile, lărgeste orizontul de cooperare în afaceri, afirmă și promovează valorile de brand etc.

PR ajută organizația și publicurile acesteia să se adapteze nevoilor reciproce, întruchipând efortul organi-

zației de a obține cooperarea constructivă a unor grupuri de persoane bine definite. Astfel, PR sprijină organizația să interacționeze și să comunice eficient cu publicurile cheie. Este important de reținut că o companie își poate alege piețele, dar nu întotdeauna și toate publicurile cheie.

Principalul scop al PR este acela de a convinge. Un PR bun înseamnă, în esență, faptul de a convinge și de a obține un rezultat pozitiv pentru partea care inițiază comunicarea. Așadar, PR influențează opinii și convingeri pentru a determina, la nivelul publicurilor cheie, reacții și comportamente favorabile organizației.

Mesajele vehiculate de PR sunt, înainte de toate, persuasive, indiferent de modul în care sunt comunicate. Însă, spre deosebire de manipulare, PR urmărește să obțină acceptarea benevolă, care va influența în mod pozitiv atitudini și comportamente. Credibilitatea, atât a mesajului, cât și a emițătorului, este factorul decisiv al succesului activității de PR.

Principiul de bază al PR poate fi enunțat astfel: *PR-ul n-a „vândut” niciodată un produs prost sau o activitate mediocră.* PR trebuie să se bazeze pe o realitate organizațională solidă, robustă și nu oferă nicidecum o fațadă pentru a ascunde ineficiența, inadecvare, produse de slabă calitate, management neperformant sau iresponsabil etc.

2. Gestiunea imaginii organizaționale ca funcție centrală a PR

În ultimă instanță, PR trebuie să contribuie din plin la construirea și promovarea unei imagini pozitive a

organizației. Imaginea este percepția globală, compozită asupra organizației, a activității, a performanțelor, a produselor și serviciilor oferite de aceasta. Imaginea este efectul combinat al tuturor impresiilor acumulate de reprezentanții publicurilor cheie ale organizației.

Pentru organizație cea care contează cel mai mult este imaginea curentă, dar nu trebuie neglijată nici imaginea dorită – cum vrea să fie văzută. La nivel organizației, imaginea este similară imaginii de sine a individului și poate fi divizată în trei componente:

- Realitatea
- Idealul
- Așteptarea sau aspirația.

Managementul imaginii și, prin urmare, întreaga activitate de PR se fundamentează pe ideea asigurării coerenței și consecvenței mesajelor transmise de organizație către publicurile sale. Cele mai bune și solide imagini organizaționale sunt acelea profund ancorate în realitate.

Conceptele centrale ale PR sunt imaginea și identitatea organizațională. Publicurile percep imaginea, însă în interiorul organizației este percepută identitatea acesteia, respectiv toate modurile în care organizația se autoidentifică în scopul de a construi imaginea dorită. Rezultă că felul în care compania se percepe pe sine influențează categoric imaginea sa externă.

Se poate afirma că imaginea este rezultatul proiectării în afară a identității companiei. Proiectarea este realizată prin intermediul mesajelor transmise de companie către publicurile sale. În acest fel, imaginea este ceea ce

organizația le spune publicurilor sale că este. În schimb, reputația este ceea ce publicul realmente crede că este organizația.

Reputația, ca și imaginea, se bazează pe toate impresiile acumulate de publicurile organizației. Diferența constă în aceea că reputația este formată ca urmare a experiențelor personale, directe sau indirecte, ale persoanelor care alcătuiesc publicurile și nu este consecința doar a efectelor mesajelor comunicate de organizație.

Procesul de creare a identității organizaționale / corporative ia în calcul următoarele aspecte:

- Valorile, convingerile și mentalitățile dominante în organizație, reflectate în modurile în care sunt tratați oamenii și făcute lucrurile (cultura organizațională).
- Mărcile deținute de organizație, ca expresie a reputației câștigate.
- Caracteristicile produselor și serviciilor oferite, astfel încât identitatea să le susțină.
- Vârsta, complexitatea și structura organizației, pentru a asigura consecvență și credibilitate.
- Eforturile pe linia întăririi responsabilității sociale corporative (de exemplu, prin sponsorizări).

Motorul care animă identitatea este cultura organizațională. La rândul său, identitatea se reflectă în imagine și, mai departe, în reputația organizației. Reputația poate, însă, să difere de imagine, care, de regulă, este formată de la distanță, în lipsa unui contact direct cu organizația. Din acest motiv, este necesară monitorizarea și investigarea continuă a neconcordanțelor semnificative între reputație și imagine.

3. Elemente distinctive ale PR corporativ

PR include mai multe aspecte, cel mai important fiind, desigur, informația publică. În PR, cuvântul cheie este „nevoie”. Un public este identificat, în primul rând, printr-o nevoie specifică de a ști anumite lucruri despre organizație. Orice public are un anumit interes și caută companii relevante care să le satisfacă această nevoie. Funcția PR este de convinge în privința relevanței organizației. Însă interesul poate fi nu doar a publicului, ci și a organizației, și poate fi prezentat ca fiind educațional, chiar dacă camuflează o pledoarie pentru o cauză pur economică.

Asigurând stabilitatea relațiilor organizației cu principalele publicuri interne și externe, PR contribuie la:

- Înțelegerea comportamentelor umane și a modalităților de luare a deciziilor.
- Anticiparea schimbărilor viitoare și a consecințelor posibile și probabile ale acestora.
- Armonizarea intereselor aflate în conflict.
- Generarea de bunăvoință și atitudini pozitive în interiorul și în afara organizației.
- Evitarea neînțelegerilor și disputelor.
- Promovarea culturii organizaționale dorite.

Rolul primar al PR este acela de a oferi o comunicare eficientă pe două sensuri între management și publicurile organizației, angajații fiind unul dintre ele.

PR este foarte preocupat de adresarea către media scrisă. Însă PR modern este diversificat, dezvoltându-se intens și către alte direcții:

- Media emisă.
- Media digitală.

- Site-uri și newsletter-uri.
- Direct mailing
- Sponsorizări.
- Organizarea de evenimente.
- Conferințe de presă.
- Întâlniri directe cu reprezentanți ai publicurilor.
- Mese rotunde, seminare, workshop-uri.
- Crearea și gestiunea propriilor „medii” create.
- Obținerea lobby-ului în favoarea organizației.

Pe măsură ce organizația încearcă să-și sistematizeze și administreze coerent relațiile cu mediul în care funcționează, identificând amenințări și oportunități, reacționând la acestea și realizând adaptările potrivite, PR se situează, în calitate de „ochi și urechi” ai organizației, în prim-planul interacțiunilor cu mediul. În afară de rapoarte și comentarii, sarcina PR se referă, de asemenea, la confirmarea și clarificarea a cine sunt publicurile interesate, la anticiparea problemelor și la pregătirea soluțiilor adecvate.

4. Media creată – un nou instrument al PR

Media creată sau media privată se referă la toate mijloacele de comunicare create de către și aflate în proprietatea organizațiilor pentru propriile scopuri de comunicare. Ele includ jurnale interne, care pot fi sub forma unui ziar, a unei reviste sau a unui buletin de știri. Acestea pot fi atât pe suport letric, cât și în format digital pe internet; pot fi realizate numai pentru persoane din

interiorul organizației sau pentru publicurile externe, cum ar fi clienții, investitorii sau liderii de opinie.

Printre aceste publicații pot fi, de asemenea, incluse:

- Rapoarte anuale și informații pentru publicurile financiare și din media.
- Sinteze ale rapoartelor anuale și ediții informative pentru angajați.
- Broșuri de recrutare.
- Cărți sponsorizate.
- Manuale de operare și buletine tehnice.
- Broșuri, fluturași, pachete introductive etc.

Tema 2

PR și alte forme de comunicare ale organizației

1. Specificul PR în contextul comunicării organizaționale

PR trebuie să ofere legături cheie atât între organizație și mediul exterior al acesteia, cât și între managementul central și diferite unități organizatorice a afacerii. În esență, activitatea de PR trebuie mereu raportată la nevoia de concentrare asupra aspectelor care ar putea sprijini sau, dimpotrivă, afecta performanța organizațională. În sens larg, PR reprezintă liantul care menține coeziunea internă a organizației, conectând strategiile de afaceri de activitatea operațională, curentă. Rolul intern exercitat, dar și faptul că trasează direcția generală a activității de marketing, transformă PR în unul dintre cele mai importante mijloace de afirmare și promovare a brandurilor organizației, inclusiv a brandului de angajator.

Am văzut că, în ultimă instanță, PR înseamnă optimizarea condițiilor de mediu în care organizația își desfășoară activitatea. Indiferent de dimensiune sau domeniul de afaceri, orice organizație are nevoie de comunicare, dorind să fie recunoscută, înțeleasă și agreată, urmărind edificarea unei imagini pozitive și aspirând către o reputație cât mai bună.

Însă nevoile organizațiilor de utilizare a tehnicilor specifice PR diferă în funcție de caracteristicile afacerilor derulate. În general, cu cât produsele / serviciile oferite sunt mai complexe din punct de vedere tehnic și piețele cărora li

se adresează organizația au un caracter de nișă, cu atât nevoia de PR este mai pregnantă. Cu cât produsele / serviciile au un caracter mai general și piețele sunt mai ample, cu atât publicitatea este mai eficientă, iar impactul PR mai redus. Se observă, așadar, *că un nivel mai ridicat al nevoii de interacțiune și comunicare directă cu clientul determină apelarea la PR într-o măsură mai semnificativă.*

Spre deosebire de celelalte modalități de comunicare la care poate recurge organizația, PR se bazează numai pe mesaje țintite, bine orientate, care nu au un caracter de masă, cu excepția relativ rarelor situații când segmente ample ale publicurilor cheie, amplasate într-o arie geografică determinată trebuie să fie contactate în legătură cu aspecte relevante și aplicabilitate generală sau cu probleme urgente. A face un PR eficace înseamnă a vorbi cu fiecare dintre publicurile țintă pe „limba” pe care acesta o înțelege cel mai bine. Rezultă că un PR bun știe să-și moduleze argumentele și retorica în funcție de nevoile specifice și modele reprezentative de gândire și percepție ale persoanelor ce formează diferite grupuri de interes pentru organizație.

2. PR și publicitatea

PR nu este publicitate ascunsă sub alt nume. Obiectivul publicității constă în stimularea vânzărilor, pe termen scurt sau lung, prin asigurarea, în primul rând, a notorietății produselor. Ținta mesajelor de publicitate este în exclusivitate formată din clienții actuali sau potențiali. Dimpotrivă, sarcina PR are un caracter mai cuprinzător. Ca și comunicarea de marketing, PR se poate adresa inclusiv clienților organizației, urmărind creșterea vânzărilor în special prin educarea consumatorilor.

Totuși, dincolo de această asemănare, misiunea PR este de a comunica cu toate publicurile relevante ale organizației în scopuri cât se poate de variate și nu doar în scopuri comerciale. Din această perspectivă, publicitatea însăși poate fi privită ca unul dintre instrumentele PR, folosită, bunăoară, pentru anunțarea performanțelor financiare, atragerea investitorilor, promovarea unor cauze de interes social sau recrutarea potențialilor angajați etc.

În realitate, publicitatea este o parte a PR, fiind ghidată de prioritățile acestei din urmă activități. În esență, publicitatea înseamnă atragerea atenției și suscitarea recunoașterii prin metode care nu întotdeauna sunt credibile sau relevante din perspectiva întregii organizații și nu doar a funcției de marketing a acesteia. Spre deosebire de publicitate, PR este interesat nu numai de asigurarea notorietății și obținerea recunoașterii, ci și de câștigarea favorabilității.

Cea mai mare parte a publicității poate fi asociată cu exagerarea și ademenirea. Este relativ ușor să atragi atenția prin trucuri publicitare, însă nu este deloc ușor să comunici mesaje intenționate și bine țintite prin mijloace de acest fel. În multe privințe, rezultatele furnizate de publicitate nu pot fi controlate, în sensul că nu se poate cunoaște a-priori dacă vor crea o imagine favorabilă sau una defavorabilă.

3. PR și promovarea vânzărilor

PR este frecvent confundat cu activitatea de promovare a vânzărilor deoarece ambele se axează pe abilitatea de a relaționa cu indivizi și cu grupuri de persoane relativ mici. Promovarea vânzărilor este direcționată spre obținerea rezultatelor pe termen scurt, de

ordinul a câteva săptămâni sau luni. Scopul activității promoționale este acela de a capta rapid o anumită piață, stimulând deciziile de cumpărare prin metode cum ar fi reducerile de prețuri, încercarea de mostre, evenimente cultural-artistice, acordarea de premii sau organizarea de tombola / concursuri, însoțite, de regulă, de eforturi publicitare active etc.

Promoția constituie o modalitate de a obține schimbări rapide ale cererii pe piață, întotdeauna în favoarea organizației. Însă o promoție prost gândită poate slăbi, pe termen lung, poziția mărcilor deținute de organizație, generând, în consecință, nevoi suplimentare de intervenții de tip PR: orice dezamăgiri în rândul consumatorilor, care apar în urma ofertelor aparent atractive din cadrul promoțiilor și care nu își îndeplinesc promisiunile făcute, vor afecta inevitabil reputația organizației.

4. PR și propaganda

PR nu trebuie confundată nici cu propaganda, care se bazează inevitabil pe elemente de laudă de sine, tinzând să elimine părerile oponente. Astfel, PR este întotdeauna pozitiv în ceea ce privește tonul și argumentele invocate, evitând exagerările și îndreptându-se spre atingerea unei înțelegeri benevole, a acceptării și a susținerii. Obiectivul declarat al PR este dialogul în ambele sensuri prin emiterea unor mesaje care au cele mai bune șanse de a fi recepționate și acceptate.

Propaganda se adresează în special părții emoționale, asemănându-se în această privință mai mult cu publicitatea. PR vizează deopotrivă părțile rațională și emoțională. Diferența fundamentală între PR și propagandă

este, în ultimă instanță, una de grad. Propaganda tinde să fie supraîncărcată, dogmatică și neinteresată de dezbatere. PR tinde, în schimb, spre o pledoarie mai antrenantă, mai blândă, mai interactivă. Propaganda poate cere pur și simplu credință și ascultare, în timp ce PR încearcă întotdeauna să se angajeze într-un dialog rațional și convingere argumentată.

5. PR ca mijloc de îmbunătățire a feed-back-ului

Valențele PR pot fi înțelese corect dacă această practică este abordată din perspectiva structurii unui ciclu de comunicare. Ori de câte ori două persoane comunică, între emitent și receptor se formează o relație ciclică având următoarele elemente: mesajul însuși; mediul sau canalul prin intermediul căruia mesajul este transmis; codul cu ajutorul căruia mesajul este aranjat într-un format pe care emițătorul îl apreciază ca fiind cel mai potrivit contextului de comunicare; feed-back-ul sau răspunsul primit de emițător din partea receptorului.

Problemele de comunicare se pot ivi de-a lungul întregului proces, însă eficiența globală a comunicării este dată de calitatea feed-back-ului. Când feed-back-ul este inconsistent este vorba de o comunicare asimetrică cu două sensuri – cu toate că ambele părți comunică, apare un dezechilibru. Desigur, în PR accentul este pus frecvent pe un singur sens. De obicei, organizația intenționează să convingă receptorul care, posibil, nu este interesat de reciprocitate, cel puțin nu în același fel sau nu în mare măsură sau pur și simplu are propria agendă.

De regulă, nevoia unui schimb echilibrat crește proporțional cu nivelul de complexitate a mesajului

transmis. Din acest unghi, valoarea PR constă în posibilitățile pe care le are de ameliorare a feed-back-ului. PR are potențialul de a îmbunătăți feed-back-ul deoarece urmărește captarea fidelă și interpretarea corectă a punctului de vedere, nevoilor și valorilor receptorului. Acest lucru este realizat, în principal, prin înțelegerea și aprecierea importanței celor trei cauze de bază care determină ca mesajele să nu fie decodate și înțelese de către receptor conform intenției emițătorului: atenția selectivă, distragerea selectivă, memoria selectivă. Astfel, PR își propune să depășească aceste obstacole în comunicarea cu publicurile cheie.

Planificând să obțină un feedback cât mai bun, PR își asumă responsabilitatea de a determina cel mai mare grad posibil de schimbare atât în atitudini și opinii, cât și în conduite. Cu cât simetria comunicării este mai mare, cu atât mai importante sunt șansele să se producă schimbări de ambele părți, cu timpul valorile și pozițiile părților care comunică ajustându-se tot mai mult. PR caută explicații și răspunsuri dorind să „închidă” cât mai eficient ciclul comunicării. Dacă răspunsurile care vin înapoi îi sugerează emițătorului că anumite schimbări ar fi necesare din partea sa, acestea ar trebui luate în calcul, putând rezulta ajustări ale propriei poziții inițiale.

6. PR și comunicarea corporativă

Comunicarea corporativă sau comunicarea organizațională globală conține trei componente majore: comunicarea managerială; comunicarea de marketing / de piață; comunicarea organizațională propriu-zisă, angajând publicurile cu care se formează interdependențele cele mai strânse (investitorii, angajații, managerii, furnizorii);

comunicarea internă este o dimensiune a comunicării organizaționale.

PR trasează prioritățile revenite fiecărei componente a comunicării corporative. De asemenea, rolul PR este de a stabili, în contextul unei organizații concrete, limitele și totodată punțile între aceste dimensiuni ale comunicării corporative prin:

- Comunicarea dintre organizație ca întreg și publicurile externe ale acesteia.
- Asistența acordată unor subsisteme organizaționale în efortul de comunicare a acestora cu mediul extern.
- Facilitarea comunicărilor între subsistemele organizației în regim intern.