

UNIVERSITATEA VIRTUALĂ DE AFACERI

Imagine și comunicare în afaceri

Irina Stănciugelu, Florina Pînzaru

Imagine și comunicare în afaceri

- CURS -

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparțin Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”

Strada Povernei 6-8, București

Tel./fax: (021) 313.5895

E-mail: editura@comunicare.ro

www.comunicare.ro

Participarea autorilor la elaborarea manualului:

Capitolele I, IV: Irina Stănciugelu

Capitolele II, III: Florina Pînzaru

Capitolul V: Florina Pînzaru și Irina Stănciugelu

Cuprins

Introducere.....	7
Capitolul I. Nevoia de identitate în afaceri.....	9
I.1 Relațiile publice și imaginea firmei	9
I.2 Marca și gestionarea imaginii de marcă	12
I.3 Procesul de comunicare și gestionarea imaginii.....	15
Capitolul II. Comunicarea unei firme foarte mici	21
II.1 Comunicarea în afacerile de familie.....	21
II.2 Relațiile publice interne... doar un mit în firmele mici?	23
II.3 Ca să vă faceți cunoscuți, trebuie să aveți obiective clare	25
II.4 Imaginea se creează și se întreține.....	28
II.5 Importanța semnelor exterioare de imagine	30
Capitolul III. De ce și cum comunică o firmă de mărime medie	35
III.1 Comunicarea internă înainte de toate	35
III.2 Relații publice mai ample	39
III.3 Relațiile cu presa locală.....	40
III.4 Evenimentele	42
III.5 Relații publice pe Internet	44
Capitolul IV. Campania de relații publice	49
IV.2 Definirea problemelor și stabilirea obiectivelor.....	50
IV.3 Identificarea publicurilor și stabilirea strategiilor	52
IV.4 Fixarea calendarului și stabilirea bugetului	55
IV.5 Tehnici speciale de comunicare în relații publice.....	57
Capitolul V. Imaginea omului de afaceri	63
V.1 Comportamentul verbal al omului de afaceri	63
V.2 Comportamentul nonverbal al omului de afaceri	64
V.3 Comportamentul scris al omului de afaceri.....	67
Bibliografie	69
Surse bibliografice electronice	69

Introducere

Lucrarea de față este, înainte de toate, încercarea de a prezenta câteva din secretele care se ascund în spatele succesului unora din firmele mici și mijlocii de pe piața românească. În urma studiilor de caz desfășurate, credem că soluțiile pentru o afacere de succes să găsim și în domeniul relațiilor publice, nu numai în domeniul vânzărilor, cum am fi înclinați uneori să credem.

Activitatea de comunicare a firmei, preocuparea pentru modul în care întreprinderea își stabilește relațiile cu clienții sau furnizorii, atitudinea față de imagine contribuie substanțial la succesul afacerii. Odată stabilite practicile de lucru în domeniul comunicării, plecând de la o asemenea preocupare, putem afirma că au o aplicabilitate universală. Printre aceste practici se numără strategiile folosite pentru modul de a identifica publicul țintă și preocuparea de a afla de la acesta părerea despre serviciile produse și oferite, încercarea de a le înțelege nevoile și dorințele, comunicarea internă, planificarea și evaluarea comunicării. Aceste practici duc la îmbunătățirea imaginii afacerii și fac firma să comunice cu adevărat.

Căutați mereu o soluție mai bună!

În activitatea de documentare am descoperit faptul că acele întreprinderi care au succes caută întotdeauna să aducă îmbunătățiri imaginii firmei și să intensifice relațiile de comunicare pe care le au, în principal cu clienții și furnizorii lor. Conducătorii firmelor privesc întotdeauna în jurul lor, la firmele de același tip sau la firmele concurente și folosesc informațiile obținute în folosul lor. Ei sunt în permanentă căutare a tot felul de artificii – mai mult sau mai puțin subtile și a schimbărilor pe care acestea le pot aduce modului de gestionare a afacerii.

Mediul de afaceri românesc este atât de competitiv, instabil și nesigur încât ne poate surprinde cu ușurință. Noi tehnologii se ivesc peste noapte și acestea pot schimba în mod radical termenii competiției. Internetul a devenit un mijloc important prin care se pot desfășura afaceri sau care poate facilita comunicarea despre afaceri. Comunicarea înseamnă să dezvoltăm relații serioase, pozitive, de viitor, cu partenerii de afaceri. Cele mai multe firme obișnuiesc să accentueze valoarea relației lor cu clienții, punând accentul pe prestarea unor servicii de calitate. Dar această relație nu își poate folosi întregul potențial fără să țină seama și de ceilalți factori importanți. Astfel, dacă sunt prost plătiți, rău tratați, angajații pot determina creșterea rândurilor clienților nemulțumiți care nu vor ezita să devină foști clienți. Rezultă de aici că nu trebuie neglijată nici comunicarea internă în cadrul firmei. Interactivitatea relațiilor dintre clienți, furnizori și angajați este o problemă delicată, care necesită o continuă evaluare și îmbunătățire. Ba, mai mult, firmele de succes construiesc niște relații solide prin intermediul politicii de creștere a încrederii și a comunicării dintre ele și mandatarii lor. Încrederea este o cale sigură de a consolida aceste relații, pe măsură ce ele se dezvoltă.

Scopul acestui îndrumar nu este acela de a găsi soluția perfectă; desigur, nu există o soluție universală care trebuie să funcționeze în orice situație dată, pentru oricine. Scopul cărții este de a vă aduce la cunoștință noi perspective dintr-un domeniu din păcate puțin explorat de către managerii firmelor mici și mijlocii din România: relațiile publice.

Poate că sunteți copleșit de o problemă legată de afacerea dumneavoastră. Poate că sunteți nemulțumiți de performanțele actuale ale firmei dumneavoastră, sau de nepuțința de a cuceri un nou segment al pieței. Poate că tehnicile de relații publice și exemplele descrise în această carte vă pot alunga nemulțumirile, vă pot face să vă gândiți la o alternativă pentru problemele pe care le aveți. Veți găsi multe provocări în această carte care să vă impulsioneze în evaluarea și îmbunătățirea activității firmelor dumneavoastră. Sperăm ca ea să vă stimuleze opiniile despre procesele de comunicare în afaceri, despre forța imaginii și importanța schimbării, cea care poate determina în mod esențial succesul afacerii dumneavoastră.

Autoarele

Capitolul I. Nevoia de identitate în afaceri

Relația firmă - client nu este nici pe departe atât de simplă pe cât pare. Din contră, ea este o rețea complexă de relații în care sunt implicate din ce în ce mai multe părți: angajații firmei, concurența, autoritățile, băncile, furnizorii și lista ar putea continua. "Modul în care sunt administrate aceste relații poate avea un efect covârșitor asupra activităților curente și a succesului companiei"¹.

I.1 Relațiile publice și imaginea firmei

Relațiile publice ale unei organizații privesc organizarea și administrarea sistemului complex de relații comerciale, economice, politice, administrative, sociale, mediatice, culturale în care evoluează firma. Ele sunt responsabile de organizarea comunicării interne și externe a firmei, ele concep strategia și politicile de comunicare. Prin intermediul lor se concepe strategia și se aleg tehnicile de comunicare, se creează mesajele și evenimentele și se fixează canalele de comunicare. În comunicarea internă și externă a firmei nu poate fi vorba de transparență totală, ci doar de transparență controlată. Nevoia de discreție și confidențialitate este foarte mare. În această idee, relațiile publice reprezintă și un filtru al comunicării firmei, filtru care lasă să treacă și chiar amplifică circulația mesajelor favorabile și care împiedică sau atenuează impactul mesajelor nefavorabile. Rolul acțiunilor de relații publice este acela de a construi imaginea identitară a companiei, de a o apăra și îmbunătăți cu orice ocazie, de a crea și întreține relații bune și indirect profitabile cu cele mai influente categorii de public.

La nivelul firmelor mici și mijlocii, activitatea de RP (relații publice) trebuie să se concentreze pe:

- asigurarea identității firmei;
- conturarea și întreținerea unei imagini cât mai bune (care să se bazeze pe date reale) asupra activității;
- menținerea de foarte bune relații cu diverse organizații sau organisme interne și externe, cu instituții, cu publicul etc.;
- asigurarea comunicării interne și externe.

Cuvântul cheie care coordonează activitatea de relații publice este *încrederea*. Prin această activitate se urmărește impunerea, prin varii mijloace și metode a unei imagini proprii, adecvate, care să genereze la parteneri încredere față de organizație, de personalul, de produsele (serviciile/prestațiile) sale.

Relațiile cu publicul reprezintă acea parte din relațiile publice practicate de instituție, organizație, administrație etc., prin care se realizează contactul nemijlocit cu publicul larg (opinia publică) și cu anumite categorii specifice de public.

Relațiile publice, prin mediile utilizate și prin specificul lor sunt în contact cu o serie de domenii conexe: publicitate, propagandă, relații umane, grupuri de presiune și informare

¹ Cezar Caluschi, *Relații publice moderne*, Nord-Est, 1998.

competitivă; în cursul utilizării relațiilor publice, confuziile voite sau întâmplătoare apar în mod curent, întrucât toate aceste domenii sunt interesate în cunoașterea și influențarea *opinii*, fie că este opinia personală a publicului larg, fie a unui public specific (specialiști, de exemplu), fie opinia internă, în cadrul instituției, organizației etc. Aceste domenii se adresează sistemului de referință al fiecărui om sau al unui grup, utilizând modalități de expresie, tehnici puse la dispoziție de cercetarea specializată în domeniu.

Procesul de comunicare în activitatea de relații publice este dirijat în două direcții:

- Comunicarea internă, pe verticală și orizontală cu personalul instituției, organizației;
- Comunicarea externă, derulată pe două planuri:
 - cu populația (comunitatea, societatea): segmente ale ei, lideri de opinie, mass-media;
 - în medii naționale și internaționale de interes.

Imaginea unei organizații este obiect de patrimoniu, fie că este moștenită (de exemplu imaginea firmei britanice Rolls Royce, ce a traversat nealterată mai multe decenii în secolul nostru, fiind în tot acest timp un puternic factor de promovare pe piața mondială a produselor firmei), fie că este inclusă în totalitatea bunurilor organizației (imaginea firmei Coca-Cola este considerată ca fiind mai valoroasă decât ansamblul mijloacelor fixe ale gigantului transnațional), fie este apreciată ca o dimensiune nematerială, subiectivă, dar care poate fi apreciată în bani, întrucât are valoare de piață.

Ca obiect de patrimoniu, imaginea se administrează la fel ca orice bun patrimonial al organizației, indiferent de natura acestuia. O imagine bună a organizației are o influență covârșitoare asupra reușitei în afaceri. O imagine negativă afectează, uneori de o manieră incredibilă, succesul organizației.

Imaginea organizației se poate gestiona în cel puțin trei moduri:

1. A face lucruri bune, în sensul practicării unui management extrem de performant;
2. A desfășura o activitate profesionistă de relații publice prin care să obțineți încrederea, simpatia, înțelegerea și sprijinul publicului propriu (angajați, acționari, segmente de public ce interesează organizația)
3. A desfășura o agresivă campanie publicitară.

Conceptul de „*image*” este utilizat de aproape treizeci de ani de vocabularul comercial pentru a defini reprezentarea pe care un individ, grup social sau segment de populație și-o formează despre un produs sau serviciu, o marcă sau o întreprindere. Prin *image* se înțelege deci, reprezentarea care s-a format ca o sumă de credințe, atitudini, opinii, prejudecăți, experiențe sau presupuneri (așteptări), la grupe de persoane sau în cadrul opiniei publice asupra unei persoane fizice sau juridice, instituții / organizații sau orice fenomene sau obiecte.

Expresia „*image de marcă*” s-a substituit în mod treptat „*reputației*” unei instituții, organizații, serviciu sau produs. În mod firesc există mai multe categorii de imagini: imaginea instituției, imaginea produselor sau serviciilor oferite, imaginea managerilor, imaginea unui serviciu din cadrul instituției, autoimaginea personalului instituției, imaginea managerului cu privire la propriii angajați sau la serviciile și produsele pe care organizația le oferă.

O imagine se formează progresiv, de-a lungul anilor, prin informațiile obținute din presă, publicitate, din comentariile personalului instituției/organizației, precum și din

satisfacția obținută în urma serviciilor și produselor, prin ceea ce spun cumpărătorii despre ele.

Crearea și gestionarea imaginii

Din perspectiva gestionării imaginii firmelor, organizația trebuie să identifice în primul rând segmentele de public care o interesează pentru a putea induce acestuia o imagine și o prezentare adecvată a scopurilor sale.

Firmele mici și mijlocii au, de regulă de-a face cu cinci categorii de public: angajații, clienții, furnizorii, comunitatea și concurența. Pentru aceste cinci categorii de public, din punct de vedere al imaginii, firmele au, în general, următoarele responsabilități: să-și trateze în mod uman proprii angajați, să contribuie la inițiativele comunității, să întrețină raporturi cordiale cu furnizorii, să colaboreze cu firmele concurente atunci când este vorba de interese comune și să-și trateze cât mai amabil clienții.

Raportată la percepția realității de către un individ sau un grup social, imaginea unei organizații se realizează în două câmpuri:

- a) un câmp al vizibilității proximale (nemijlocite), în care realitatea unei organizații este percepută prin contact direct; are dimensiuni reduse, fiind dependentă de poziționarea individului în spațiul social și de sistemul lui de referință;
- b) un câmp al vizibilității distale (mijlocite, mediate), care îl depășește pe primul; este inaccesibil în mod direct, dar accesibil prin intermediul unui mijloc (media).

În cazul firmelor mici și mijlocii, a face imagine implică o alegere: fie se angajează un agent sau o firmă de relații publice care cunoaște această meserie și realizează un program coerent de creare și întreținere a imaginii afacerii, fie patronul îndeplinește în același timp și această funcție. În cazul firmelor mici, chiar această „combinație” este ingredientul care îl face pe un client să cumpere dintr-un magazin și nu dintr-un altul. Acest amestec de calități al micului proprietar explică de ce, de multe ori, într-un loc se fac afaceri extrem de profitabile, iar în cealaltă parte a străzii alți proprietari sunt constrânși să închidă. În acest caz, imaginea se creează la nivelul contactului direct.

De ce un client preferă acel produs în locul altuia de același tip? În multe cazuri este vorba de o calitate mai bună. În alte cazuri, atunci când calitatea și prețul sunt egale, „personalitatea”, „imaginea” fabricantului sau a celui care comercializează produsul face diferența.

Este necesar deci să dispuneți de un program pentru a stabili și derula bune relații cu clienții dumneavoastră. „Oamenii își creează opiniile nu citind sau ascultând publicitatea comercială, ci plecând de la ceea ce aude spus de la o altă persoană sau prin experiență directă, prin contactele pe care le-au avut cu voi, cu reprezentanții voștri sau cu produsele voastre”².

Pentru realizarea unui asemenea plan, trebuie sondată permanent, sistematic, direct și, pe cât posibil, în mod personal, opinia clienților.

Iată câteva sfaturi care vă pot ajuta să vă îmbunătățiți relațiile cu clienții³:

² S. M. Cutlip, A. H. Center, *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, Francoangeli, Milano, 1997.

³ Robert Hiebel, Thomas B. Kelly, Charles Kettman, Arthur Andersen – *Cele mai bune practici*, Image, București 1998.

- Faceți schimbările necesare (în legătură cu produsele sau serviciile oferite) atunci când clienții cer acest lucru, iar dacă nu este posibil, spuneți-le acestora motivele pentru care nu le puteți îndeplini cererile.
- Promovați noile oferte și sondați din nou opinia clienților pentru a ști dacă sunt cu adevărat mulțumiți.
- Împărțiți clienții pe categorii, astfel încât să puteți veni în întâmpinarea cererilor acestora mult mai repede și mai eficient.
- Stabiliți criteriile după care trebuie grupați clienții, iar apoi oferiți produsele și serviciile adecvate fiecăruia dintre aceste grupuri. Atunci când este cazul, colaborați cu furnizorii sau comercianții pentru a oferi clienților mai multe avantaje. (vezi și 10 întrebări - diagnostic)

Următoarea listă de control, pe care General Motors a pregătit-o pentru distribuitorii săi, poate fi un model de bună practică pentru a crea și întreține o imagine bună în relația cu clienții în orice tip de firmă⁴:

1. Publicul dv. este conștient de faptul că magazinul sau filiala pe care o conduceți este locul în care se pot perfecta afaceri profitabile?
2. Ați reușit să creați o atmosferă prietenească prin care să-i câștigați clientului simpatia și încrederea?
3. Reușiți să-i creați clientului o impresie favorabilă astfel încât să se simtă obligat să se mai întoarcă odată?
4. Serviciul prestat, confortul creat și comportamentul amabil satisfac necesitățile clientului?
5. Angajații dv. știu că relațiile bune cu clienții înseamnă de fapt că deja ați vândut jumătate din ceea ce v-ați propus să vindeți?
6. Vă este clar faptul că între drepturile clientului se numără și acela de a protesta dacă ceva nu merge cum trebuie?
7. Știți că oamenii le place să fie considerați mai mult decât simpli cumpărători? Acționați în acest sens?
8. Când un client cere un serviciu la care se așteaptă, angajații dv. sunt gata să-l realizeze imediat demonstrând amabilitate și bunăvoință?

I.2 Marca și gestionarea imaginii de marcă

O marcă este un nume, un termen, un semn, un simbol sau un desen, ori o combinație de aceste elemente destinată să ajute la identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau grup de vânzători și la diferențierea lor de cele ale concurenților. În esență, marca este o promisiune a vânzătorului de a oferi în permanență cumpărătorilor anumite produse, avantaje și servicii. Mărcile cele mai bune garantează calitatea bunurilor și serviciilor. Dar marca este mai mult decât un simbol complex. Astfel, din punct de vedere al imaginii, ea poate avea următoarele șase semnificații⁵:

⁴ *Idem*, p. 405.

⁵ Philip Kotler, *Managementul marketingului*, Teora, București, 2000.

- *Caracteristicile produsului.* O marcă readuce în memoria consumatorului anumite atribute ale produsului. Firma poate utiliza unul sau mai multe din aceste atribute în reclama pe care o face produsului.
- *Avantajele.* Oamenii nu cumpără atribute, ci cumpără avantaje, motiv pentru care atributele trebuie transformate în avantaje funcționale și psihologice.
- *Valorile.* O marcă spune ceva și despre valorile cumpărătorilor. De aceea, trebuie să se identifice grupurile specifice de cumpărători ai unui anumit produs, ale căror valori coincid cu pachetul de avantaje oferite.
- *Concepțiile.* În plus, o marcă poate reprezenta o anumită concepție. Mercedes este reprezentanta concepției germane caracterizată prin organizare, eficiență, calitate superioară.
- *Personalitatea.* O marcă poate contura o anumită personalitate. Când se realizează o analiză motivațională, se poate pune următoarea întrebare: dacă marca ar fi o persoană, ce fel de persoană ar fi ea? Marca va atrage persoanele a căror imagine efectivă sau dorită se potrivește cu imaginea mărcii.
- *Utilizatorul.* Marca ne oferă o idee și asupra categoriei de consumatori sau utilizatori ai produsului. Utilizatorii unui produs vor fi aceia care respectă valorile, concepția și personalitatea corespunzătoare acesteia.

Când publicul consumator al unei mărci percepe toate cele șase dimensiuni spunem că aceasta este o marcă completă. În celelalte cazuri, avem de-a face cu o marcă superficială. În funcție de aceste șase niveluri de semnificație trebuie să decidem pe ce se va baza identitatea acesteia. Cele mai profunde semnificații ale unei mărci sunt: valorile, concepția și personalitatea pe care ea le sugerează. Și de aceste lucruri trebuie să se țină seama atunci când se elaborează strategia de marcă.

Avantajele marcării

În ciuda costurilor ridicate de procesul de marcarea (ambalare, etichetare, publicitate, protecție juridică și chiar risc în cazul în care produsul se dovedește a fi nesatisfăcător pentru utilizator), desfășurarea activității comerciale sub protecția unei mărci îi oferă proprietarului anumite avantaje⁶:

- Numele de marcă îl ajută pe vânzător să prelucreze mai ușor comenzile și să identifice eventualele probleme;
- Numele de marcă al vânzătorului și marca de fabricație reprezintă mijloace legale de protecție a caracteristicilor unice ale unui produs care, altfel, ar putea fi copiat cu ușurință de către concurență;
- Marcarea oferă vânzătorului posibilitatea de a atrage o clientelă fidelă și profitabilă.
- Marcarea ajută la segmentarea piețelor. În loc ca P&G să ofere un singur detergent, ea poate oferi opt mărci de detergenți, fiecare având o formulă diferită și fiind destinată unei anumite categorii de utilizatori.
- Mărcile de calitate ajută la formarea imaginii firmei. Purtând numele acesteia, ele fac publicitate calității și amplitudinii activității desfășurate de firma respectivă.

Un nume de marcă ar trebui să îndeplinească următoarele *condiții*:

⁶ *Idem*, p. 563.

- să sugereze ceva legat de avantajele pe care le oferă produsul;
- să sugereze caracteristicile produsului, cum ar fi modul de utilizare sau culoarea;
- să fie ușor de pronunțat, de recunoscut și de amintit. Sunt indicate numele scurte;
- să fie caracteristic;
- să nu dea naștere la interpretări nedorite în alte limbi.

Consumatorii consideră marca drept un element important care diferențiază produsele unei firme de cele ale concurenților. O marcă de succes adaugă valoare produsului satisfăcând și nevoile psihologice ale consumatorilor. Aceste valori adăugate nu sunt de obicei atribute tangibile ale produsului, dar determină încrederea consumatorilor în produsul de marcă, considerându-l superior din punct de vedere calitativ celorlalte mărci de pe piață.

Identitatea și imaginea mărcii

Personalitatea unei mărci de succes nu se formează de la sine. Ea este rezultatul aplicării unui program de creare a identității, instrumentele folosite în acest scop fiind: numele, emblemele, simbolurile, atmosfera și evenimentele.

Trebuie să facem însă deosebirea între identitate și imagine. Identitatea se referă la modalitățile prin care o firmă urmărește să se regăsească pe sine în fața clienților săi, iar imaginea reprezintă modul în care publicul consumator percepe firma respectivă.

Cel mai important simbol de creare a identității îl reprezintă logo-ul. Definit ca reprezentare grafică oficială a unei organizații sau mărci, logo-ul a devenit un element esențial al civilizației moderne și al societății de consum; se estimează că un individ care activează într-un mediu urban este expus zilnic la peste 1200 de logo-uri. Aplicat unui ansamblu deseori extins de suporturi comerciale (produse, afișe, documente comerciale, circulare interne), primul său rol este acela de a asigura recunoașterea organizației emițătoare de către un public cât mai divers. În această calitate, el este considerat cel mai reprezentativ și globalizant element de identitate al comunicării unei organizații sau mărci, "componenta esențială a tuturor programelor de identitate vizuală"⁷. Puterea de reprezentare a logo-ului este reală prin prezența sa pe totalitatea suporturilor de comunicare ale organizației: foi cu antet, cărți de vizită, rapoarte anuale, afișe publicitare, mașina unui reprezentant comercial, ambalajul unui produs.

Cartea de vizită

Când nu sunt bani pentru clipuri, spoturi și anunțuri în mass-media, cartea de vizită poate ține loc de pliant, broșură și scrisoare de prezentare a firmei și a produsului⁸. În acest scop, cărțile de vizită pot fi duble sau triple, dar pliate la dimensiunile standard. Prima pagină conține informația tipică (logo-ul, numele persoanei, titlurile și onorurile, profesia, funcția, adresa, telefonul, faxul, adresa de e-mail). Părțile interioare prezintă informații asupra afacerii, asupra produselor, a serviciilor, a persoanelor de contact, a programului, rutelor și mijloacelor de acces la sediu, depozite sau magazine. Faceți angajaților asemenea cărți de vizită și împărțiți cât mai multe clienților sau oricui poate face popularitate. Cartea de vizită costă de o sută de ori mai ieftin decât reclama din presă, dar reamintește celorlalți că există și că aveți ceva de oferit.

⁷ Benoît Heilbrunn, *Logo-ul*, comunicare.ro, București, 2002.

⁸ Ștefan Prutianu, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, Iași, 2000.

Ecusonul

Ecusonul poate vorbi despre firmă, afacere și persoane în diverse ocazii, contacte și acțiuni de relații publice. Concepute inspirat, cu un design plăcut, o grafică sugestivă și un mesaj ușor de descifrat, ecusoanele stimulează contactele de afaceri. Agățat la piept, el este văzut de toată lumea și poate elimina complicatele formalități de prezentare.

Uniforma angajaților

În anumite genuri de afaceri, uniforma angajaților constituie un semn distinctiv și un simbol al imaginii publice. Până la un anumit punct, angajații sunt identificați cu firma din care fac parte și reciproc. Uniforma poate aduce un plus de prestanță și distincție, care asigură firmei o formă specială de publicitate. Poate fi utilă în magazine, restaurante, în firme cu prestări de servicii etc.

Afișajul exterior

Pentru firmele mici și mijlocii, nu este vorba de panouri și bannere scumpe, ci de mici afișe și indicatoare stradale pe care le puteți realiza singuri și plasa fără chirie și taxe. Când este loc pentru un mic panou sau un afiș în fața magazinului nu pierdeți ocazia de a-l plasa acolo. Când ești nou, te face cunoscut. Când intrarea este ascunsă, poate fi indicată cu un îndemn corect.

Câteva reguli simple merită respectate și în concepția micului panou sau indicator:

- folosirea de cuvinte magice: intrați acum, ieftin, bun, rar, gratuit, frumos, ocazie etc.;
- indicarea precisă a accesului în magazin: „aici este intrarea” sau „urcați scările”;
- mesaj simplu și clar, cu grafică și corp de literă vizibile și atrăgătoare. Mesajul de bază nu trebuie să conțină mai multe de șase, maximum opt cuvinte;
- iluminarea panoului sau a mesajului central, folosirea de culori vesele;
- mesaj cald, personalizat, distinct de cele vecine.

Firma își creează propria identitate cu scopul de a modela imaginea publicului consumator despre ea însăși, imagine care este determinată pentru fiecare persoană în parte de o serie de factori. Fiecare caută anumite caracteristici la o imagine. Ea trebuie să fie purtătoarea unui mesaj unic, care să sugereze principala calitate și poziția produsului pe piață. Mesajul trebuie transmis într-un mod distinct, pentru a nu fi confundat cu mesaje similare ale concurenților. Imaginea trebuie să aibă suficientă forță emoțională pentru a stârni dorințele și curiozitatea cumpărătorilor.

I.3 Procesul de comunicare și gestionarea imaginii

Comunicarea poate fi definită, pe scurt, ca fiind procesul de transmitere și primire a mesajelor. Când vorbim sau scriem, trimitem mesaje; atunci când ascultăm sau citim, primim mesaje. De asemenea, trimitem și mesaje non-verbale, prin limbajul corpului și prin alte componente (îmbrăcăminte, poziționare spațială etc). Tot ceea ce facem (chiar și faptul că nu facem nimic) comunică ceva.

Cuvintele sunt folosite pentru a exprima ideile care există în mintea noastră. A exprima aceste idei în cuvinte se numește codificare. Celălalt, cu care comunicăm atribuie un

sens cuvintelor folosite, acest proces fiind cunoscut sub numele de decodificare. În general, actele de comunicare sunt reușite, atunci când receptorul mesajului atribuie același sens ca și noi cuvintelor folosite. Trebuie însă să reținem că mesajul trimis nu este niciodată identic cu cel primit, datorită faptului că experiențele oamenilor sunt diferite. Posibilitatea ca un act de comunicare să nu fie reușit există în orice situație, chiar dacă nu este recunoscută ca atare. Mai ales în afaceri, oamenii sunt mai interesați de îndeplinirea unei sarcini decât de acordarea unui timp suplimentar pentru a se asigura că mesajele lor sunt „perfecte”. Mulți cred că, atâta vreme cât mesajul este comunicat, el este reușit. Cu toate acestea, mulți sunt conștienți că un act de comunicare reușit implică mai mult decât simpla transmitere a mesajului către ceilalți. Feed-back-ul indică dacă mesajul a fost corect înțeles. Primiți acest feed-back în mai multe moduri: prin comportamentul persoanei, printr-o confirmare verbală, prin intermediul altor persoane etc.

Conceperea mesajului și canalele de transmitere

În mediul de afaceri, prin „public” se înțelege orice organizație, grup de interese sau individ care, prin atitudinile, opiniile sau comportamentele sale, poate provoca un impact oricât de mic asupra vieții și intereselor firmei.

O firmă mică sau mijlocie are, în general cinci categorii de public: angajații, clienții, furnizorii, comunitatea și concurența. Astfel, pentru a putea stabili o bună comunicare cu angajații, este necesar să se dezvolte o atmosferă de încredere reciprocă. Această atmosferă este creată sau distrusă în primul rând de cel care are în mâinile sale puterea și autoritatea.

Iată câteva practici care vă pot ajuta să vă instruiți angajații în așa fel încât să vă serviți foarte bine clienții⁹:

- Stabiliți principalele puncte de contact dintre angajați și clienții dumneavoastră. Astfel, clienții vor simți că se răspunde nevoilor lor cu promptitudine și în mod personal;
- Construiți o cooperare multifuncțională, instruindu-i pe angajați astfel încât aceștia să înțeleagă și să aibă o perspectivă cât mai largă asupra a ceea ce înseamnă relațiile cu clienții, făcându-i responsabili de buna desfășurare a acestora. Acest proces de instruire trebuie să se realizeze prin îmbunătățirea rețelelor de comunicare dintre conducere și restul angajaților.
- Creați o bază de date cu ajutorul căreia să identificați carențele existente în serviciile către clienții dumneavoastră.
- Măriți în mod treptat nivelul așteptărilor și speranțelor clienților, oferindu-le produse și servicii de calitate. O firmă de succes își personalizează serviciile oferite clienților săi cu ocazia fiecărui contact cu aceștia.
- Asigurați-vă că fiecare angajat al firmei dispune de toate informațiile necesare pentru a putea rezolva într-un mod cât mai rapid și eficient cererile clienților.

Conceperea mesajului

În cursul procesului de formulare a mesajului trebuie rezolvate patru probleme: ce să se spună (conținutul mesajului), cum să se spună aceasta din punct de vedere logic

⁹ Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, Charles Kettelman, *op. cit.*

(structura mesajului), cum să se spună din punct de vedere simbolic (forma de prezentare a mesajului) și cine anume să spună (sursa mesajului).

În comunicarea publică, cea mai banală și, totodată cea mai practică regulă de organizare a unui mesaj se numește Regula celor 5 întrebări, celor 5W (în engleză): **Who** (Cine?), **What** (Ce?), **Where** (Unde?), **When** (Când?) și **Why** (De ce?). A respecta regula înseamnă a nu lăsa fără răspuns nici una din aceste întrebări. În orice mesaj de natură promoțională este necesară precizarea subiectului, obiectului, timpului, locului și scopului. Dacă una din aceste coordonate lipsește, comunicarea este imprecisă.

O altă exprimare a unei reguli pentru acțiunile de protocol și relații publice vine tot din limba engleză și se numește „Regula celor 4F”. Cuvintele cheie impuse de această regulă sunt: *Friendly* (prietenos), *Frank* (sincer), *Fair* (corect), *Factual* (concret, la obiect). Merită să fie aplicate în special în relațiile cu băncile sau cu fondurile de investiții, cu administrațiile financiare și în relațiile cu presa.

Canalele de comunicare

Canalele de comunicare sunt, în principiu, de două feluri: personale și nepersonale. *Canalele de comunicare personale* implică existența a două sau mai multe persoane care comunică direct unele cu altele. Trebuie făcută o distincție suplimentară între canalele mediatoare, canalele expert și canalele sociale. *Canalele mediatoare* constau în agenți de vânzări ai firmei care intră în contact cu cumpărătorii ce aparțin pieței-țintă. *Canalele expert* constau în experți independenți care fac afirmații în fața cumpărătorilor vizați. *Canalele sociale* constau în vecini, prieteni, membri ai familiei și alte persoane care vorbesc cu cumpărătorii vizați.

Firmele pot lua mai multe măsuri pentru a stimula canalele de influență personală să lucreze în folosul lor¹⁰:

- să identifice persoanele și firmele care au o mare putere de influență și să le dedice acestora eforturi suplimentare;
- să creeze lideri de opinie oferind anumitor oameni produsul, în condiții avantajoase;
- să acționeze prin intermediul factorilor de influență din cadrul unor comunități;
- să utilizeze pentru realizarea publicității de recomandare persoane care se bucură de o mare influență;
- să elaboreze reclame care să aibă o mare valoare de conversație.

Canalele de comunicare nepersonale vehiculează mesaje care nu presupun contactul sau interacțiunea la nivel personal. Acestea sunt mijloacele de informare, ambianța și manifestările organizate cu diverse ocazii. *Mijloacele de informare* constau în tipărituri (ziare, reviste, corespondență), rețele (radio, televiziune), mijloace electronice (benzi audio, benzi video, CD-uri) și afișaj (panouri, sigle, postere). Majoritatea mesajelor impersonale ajung la destinatar prin intermediul mijloacelor de informare plătite. *Ambianța* este o combinație de elemente ale mediului înconjurător care creează sau amplifică tendințele clientului de a achiziționa un anumit produs. *Manifestările organizate cu diverse ocazii* sunt evenimente special organizate pentru a comunica auditoriului vizat

¹⁰ Philip Kotler, op.cit., pp. 771

un anumit mesaj. Departamentele de relații publice ale unor firme mari organizează conferințe de presă sau inaugurări festive și sponsorizează întreceri sportive .

În special pentru firmele mai mari (dar aceste lucruri sunt folositoare și pentru firmele mici dacă se depășește prejudecata că nu ești de interes pentru presă) trebuie ținut cont de faptul că mass-media reprezintă o importantă cale de acces la anumite publicuri care vă interesează. Ne gândim în special la publicațiile și emisiunile de specialitate, dar și la mass-media locală. Important în acest caz este să vă prezentați în așa fel sau să creați evenimente astfel încât să treziți interesul mass-media.

Editorialele

Majoritatea publicațiilor se află permanent în căutarea unor subiecte să le crească tirajele. Cele mai multe caută, de asemenea și surse de venituri suplimentare. Prin urmare, atât editorii cât și departamentele de marketing ale publicațiilor pot fi interesate de așa numitele „advertoriale” (articole plătite de firmă, care au și conținut editorial, dar și conținut publicitar), precum și de pliantele de promovare, concursurile și ofertele speciale pe care le oferă firmele. Aceste instrumente promoționale pot fi extrem de utile, mai ales în cazul produselor și serviciilor care au trecut de vârful curbei de interes. Avantajul pe care îl oferă aceste acțiuni este că cititorii nu le percep ca reclame, ci ca pe un conținut editorial al publicației, garantat, prin urmare, de redacția respectivă. Un al doilea avantaj este că o asemenea promovare permite includerea în material a numelui companiei și a mărcii sale, lucru important mai ales în publicațiile care, în mod normal, nu fac acest lucru.

Advertorialele

Advertorialele sunt plătite de firmă¹¹ și, deși pot fi considerate simple reclame, sunt concepute să semene cât mai mult cu materialele de conținut ale publicației: diferența este faptul că materialul trebuie realizat de un specialist de relații publice, iar fotografiile și spațiul tipografic sunt plătite de firma beneficiară. Advertorialele pot lua forma unor articole de o pagină sau două de revistă sau a unor pliante mai elaborate, legate în mijlocul revistei.

În teorie, un advertorial poate fi compus pe orice subiect potrivit profilului publicației și considerat util de beneficiar. În practică, aceste instrumente s-au folosit în domeniul produselor alimentare, gastronomiei sau produselor cosmetice: nu există nici un motiv pentru care să nu poată fi conceput un asemenea advertorial pe orice subiect de interes pentru publicul larg. De exemplu, o revistă de grădinărit poate fi interesată să publice advertoriale despre creșterea diferitelor tipuri de plante pe anumite soluri sau despre măsurile care trebuie luate împotriva dăunătorilor. Beneficiarii unor asemenea articole sunt producătorii de semințe sau de pesticide.

Aspectele practice ale publicării sunt foarte variate. Oricum, în general, materialul plus ilustrațiile trebuie asigurate de acela care plătește spațiul. Advertorialul trebuie conceput să semene întocmai cu celelalte articole ale publicației vizate. Costul unui advertorial depinde de natura publicației, de dimensiune și tiraj. Dacă acest cost este mai mare decât vă permite bugetul, puteți încerca o colaborare cu una, două sau mai multe firme interesate în domeniu, dar neconcurente.

¹¹ Judith Ridgway, *Relații cu media*, Codecs, 2001

Broșurile

Broșurile care se atașează la diferite reviste și se distribuie odată cu acestea sunt o altă formă de spațiu editorial. Ele nu fac parte, de fapt, din paginile publicației și pot avea și un alt format. Conținutul unei asemenea broșuri este foarte asemănător cu al unui advertorial. Nu se face o reclamă exagerată la produsele firmei care a comandat-o, pentru că materialul încearcă să fie cât mai folositor cititorului. Ideea este de a crea o atitudine favorabilă față de companie, oferindu-le cititorilor și clienților potențiali recomandări utile sau idei originale. Totuși, aspectul și conținutul broșurii pot fi concepute având în minte expunerea efectivă a ofertei firmei. Spre deosebire de advertorial, broșura nu este limitată ca dimensiune sau formă.

Reguli privind folosirea advertorialelor și broșurilor¹²:

- Alegeți un subiect care să prezinte interes pentru cititorii publicației vizate și care să poată ilustra cât mai favorabil beneficiile pe care le oferă gama de produse ale firmei. Conținutul acestor materiale trebuie să fie util în primul rând cititorului. Prezentarea ofertei sponsorului trebuie să fie cât mai discretă – aceste materiale nu sunt reclame în sensul obișnuit al cuvântului.
- Gândiți-vă cine este cel mai calificat să redacteze materialul. Persoana respectivă ar putea fi redactorul sau un autor independent.
- Aveți grijă ca fotografiile sau ilustrațiile grafice să fie în concordanță cu restul conținutului ilustrativ al publicației.
- Analizați costurile implicate și, dacă vi se par prea mari în raport cu bugetul pe care îl aveți, încercați să vă uniți forțele cu alte firme din domeniu, cu condiția să nu vă fie concurente. Înainte de a decide ce formă să alegeți, comparați cu grijă costurile, avantajele și dezavantajele advertorialelor și ale broșurilor.

Ofertele speciale

Ofertele speciale intră în două categorii principale: cele care au ca obiect produse sau servicii gratuite sau foarte ieftine și cele care au ca obiect produse costisitoare, dar puse la vânzare la preț redus. Ofertele gratuite se asociază deseori cu produsele noi și fac parte dintr-o acțiune menită să stimuleze piața să le încerce și să dezvolte interesul pentru ele. Aceste oferte pot fi atașate fizic la copertă sau între paginile unei reviste ori pot fi prezentate în text, pe paginile cu conținut editorial.

Ofertele care se fac prin reducerea prețului pot servi atât ca instrument de promovare a produsului, cât și ca sursă de ceva venituri. Trebuie să știți că publicațiile se vor strădui să negocieze cu dumneavoastră condiții cât mai favorabile astfel că s-ar putea să fiți nevoit să oferiți un discount foarte avantajos pentru cumpărători, să garantați un anumit stoc și să plătiți o sumă pentru organizarea operațiunii respective.

Reguli pentru ofertele ¹³ speciale:

- Analizați costurile legate de produs și stabiliți dacă se recomandă o ofertă gratuită sau o ofertă la preț redus;
- Analizați dacă produsul este suficient de mic și de ușor pentru a se introduce între paginile revistei sau a se fixa pe copertă;

¹² Judith Ridgway, *op. cit.*, p. 100.

¹³ Idem, p.102.

- Aflați dacă firma este în stare să livreze individual un număr mare de mostre de produs;
- Stabiliți cum urmează să fie distribuit produsul și cum poate fi protejat în timpul transportului. Aflați care sunt costurile acestor operațiuni;

Dacă vă gândiți să plasați în presă cupoane de reducere, aflați dacă cei care vând produsul pe piață le vor accepta.

Surse bibliografice electronice

<http://www.clubafaceri.ro>

<http://www.markmedia.ro>

<http://www.pme.com>

<http://www.pmekmo.be>

<http://www.perfectionare.comunicare.ro>

<http://www.toutsurlacom.com>

Capitolul II. Comunicarea unei firme foarte mici

Atunci când se vorbește despre comunicare și despre imaginea de firmă, există tendința de a asocia cei doi termeni cu companii mari, cu mulți angajați și care desfășoară activități de anvergură, cel puțin la nivel național. Practica arată însă că și afacerile de dimensiuni mici au nevoie, extrapolând, de tot atâta comunicare ca și restaurantele McDonald's. Fără îndoială, practicile sunt altele, mijloacele utilizate sunt diferite, dar absolut necesare.

Imaginea unei afaceri se construiește pe două planuri : intern și extern. Imaginea internă țin de identitatea percepută a firmei de către angajații ei, cea externă se referă la ceea ce „văd” și rețin clienții și alți parteneri de afaceri (investitori, autorități etc.). De aceea, este nevoie să se gestioneze comunicarea și relațiile publice ca oricare altă activitate managerială, acordându-i-se o importanță pe măsură.

Orice firmă reprezintă mai mult decât ceea ce produce sau vinde. Ea are o idee de bază asupra activității sale, o personalitate care se răsfrânge asupra tuturor acțiunilor sale. Identitatea comunicată a unei întreprinderi reprezintă manifestarea vizibilă a personalității ei. De aceea, stabilirea modului de comunicare a firmei trebuie să plece nu doar de la obiective precise și punctuale, ci mai ales de la o primă definire clară a ceea ce reprezintă personalitatea, eul companiei.

Orice firmă, chiar dacă are dimensiuni mici, se bucură de o anumită imagine care reflectă identitatea creată și proiectată. De cele mai multe ori, practica românească arată că este vorba despre identități rezultate mai degrabă la întâmplare, adesea ca urmare a poziției fizice a sediului, ca urmare a cunoașterii (sau nu) a investitorului, sau, în cazuri fericite, de pe urma recomandărilor orale, ca și garanție a serviciilor sau produselor de calitate oferite. Totodată, cele mai multe mici afaceri au nume neinspirate, greu sau deloc memorabile, rezultate din febra deschiderii de societăți comerciale de la începutul anilor '90. Un nume de tipul RoxyComKaty, chiar dacă are rezonanțe afective puternice pentru familia care deține afacerea (inițialele sau primele silabe ale numelor copiilor și a altor rude), prezintă extrem de puține șanse să fie reținut de către clienți și să devină astfel un punct de reper.

Problemele comunicaționale cu efecte directe asupra bunului mers al afacerii nu constau doar în alegerea numelui, a sediului (cum arată, unde este, ce comunică prin el însuși), ci se referă și la aspecte de gestionare internă a identității.

II.1 Comunicarea în afacerile de familie

O mare parte din firmele românești de dimensiuni foarte mici sunt afaceri de familie, chiar dacă sunt înregistrate ca microîntreprinderi sau societăți cu răspundere limitată. O afacere cu puțini angajați și aceștia oameni bine cunoscuți, prezintă avantaje evidente : încredere, sprijin reciproc etc. Pe de altă parte, există și inconveniente care sunt vizibile, înainte de toate, în modalitățile de comunicare.

Succint, principalele elemente ale comunicării sunt emițătorul, receptorul, mesajul de transmis, canalul de transmitere, perturbațiile (bruijalele) și feed-back-ul¹⁴.

Fiecare participant la procesul de comunicare este atât emițător, cât și receptor de mesaje. Acestea din urmă reprezintă conținutul relației de comunicare.

Canalul de transmitere este cel care definește forma comunicării. Aceasta poate fi scrisă, verbală, nonverbală (semne, gesturi, mimică), mixtă.

Perturbațiile exercită întotdeauna o influență negativă asupra calității relației dintre emițător și receptor. Astfel, ele pot influența receptorul prin distragerea atenției acestuia etc. Principalele forme de bruiaj sunt fie factori fizici (zgomot, temperaturi incomode etc.), fie factori psihici (gânduri, emoții, starea sănătății).

În fine, feed-back-ul constă într-un mesaj de sens opus celui inițial, răspuns la acesta (aprecieri ale mesajului inițial etc.) și se transmite de regulă printr-un alt canal.

O afacere de familie este una care se gestionează, în final, destul de delicat pe planul resurselor umane. Dacă într-o firmă mai mare, se comunică adesea în mod mai oficial, formal, în acest caz, lucrurile stau altfel. Este greu de presupus că dintr-o dată, membrii aceleiași familii ar putea să se adreseze unul altuia cu apelative nefirești între ei, de tipul „Domnule Director” etc. Și totuși, sunt situații în care minime reguli comunicaționale sunt necesare, mai ales când este de dorit ca identitatea de familie să fie delimitată de cea a afacerii.

Să luăm, de exemplu, cazul unei mici afaceri în domeniul informaticii, unde fiul student este de fapt șeful, iar părinții săi angajați. Tonul discuțiilor este, în interiorul firmei, unul informal, familiar. Dar care este imaginea afacerii propriu-zise? În ce măsură se reușește crearea unei veritabile identități organizaționale în interior și, foarte important, la exterior? În cazul unor conflicte familiale, nu se reflectă ele oare asupra afacerii? Identitatea de fiu este oare compatibilă cu aceea de lider, în condițiile în care acasă este conducător unul dintre angajați? Cum este receptat feed-back-ul diverselor decizii și în ce măsură este el corect recepționat într-un asemenea context particular?

Există cazuri în care aceste probleme sunt rezolvate și afacerea ajunge să prospere, comunicarea se realizează în mod armonios iar identitatea inițială a familiei fondatoare se regăsește peste ani în valorile declarate ale companiei. De fapt, în anumite cazuri, identitatea de familie poate fi chiar un atu pentru imaginea afacerii. Este cazul unor cabinete de avocatură sau medicale care ar putea astfel beneficia de un prestigiu suplimentar.

Tradițiile de familie pot fi pozitive pentru o afacere, chiar dacă, în anumite situații, ele sunt percepute de membrii mai tineri ca fiind stânjenitoare sau restrictive. De exemplu, o tradiție este bună ca fundament de imagine pentru o afacere atunci când promovează valorile familiei de onestitate, de corectitudine și de tratament demn al celorlalți. Acest lucru se poate traduce prin relații susținute cu clienții și comunitatea. De asemenea, o astfel de tradiție poate oferi coeziune și crea o solidă identitate pentru angajații companiei. Ea amintește de fondatorul afacerii, de rațiunile și valorile care stau la baza companiei, rezultând de aici un real simț al moștenirii și responsabilității, ca și punct de pornire pentru construcția imaginii în exterior.

Dar până la valorificarea tradiției și a valorilor familiale în cadrul afacerii ca și formă repetitivă a mesajelor identitare, sunt mulți pași de străbătut. Pentru evitarea diverselor

¹⁴ Stancu Șerb, *Relații publice și comunicare*, Teora, București, 2001.

probleme care ar putea apărea din posibilele confuzii la nivel de familie-afacere, trebuie stabilite și urmate minime reguli comportamentale și comunicaționale în interiorul firmei. Percepțiile în ceea ce privește pe ceilalți membri ai familiei și care sunt fixate în subconștient de-a lungul timpului pot bloca comunicarea, cu atât mai mult în situații importante de afaceri.

De exemplu, adulții care au crescut împreună, dacă ajung să își asume responsabilități referitor la anumite aspecte de conducere a unei afaceri dar care nu reușesc să se despartă de vechiul vocabular adolescentin, se pot găsi în veritabile impasuri. Perturbările psihologice vor deteriora serios comunicarea și în situația în care membrii familiei angajați în firmă nu se ascultă în mod real între ei. Este vorba de situații în care cei implicați se ghidează pe principiul că se cunosc de mulți ani și își ghicesc astfel intențiile din priviri...

Astfel, dacă fiul contestă achiziția unui echipament cumpărat de tatăl său și acesta nu îi ascultă decât câteva vorbe „căci oricum știe ce are în cap”, se poate ajunge de la simple conflicte mocnite în cadrul firmei, la situații neproductive sau chiar catastrofale. Este simplu de închipuit o asemenea situație în care nu sunt luați în calcul toți factorii implicați în decizie, iar aceasta se dovedește în final nefastă.

Pentru a se asculta și pentru a vorbi în cadrul unei afaceri, membrii unei familii trebuie să își reamintească faptul că fiecare dintre ei este unic. Comunicarea reală presupune depășirea diferențelor și legarea acestora de interesele comune, respectiv de valorile care fac ca familia să stea unită. De fapt, comunicarea efectivă la nivel de afacere între membrii unei echipe este una care se învață și presupune respect reciproc pentru înțelegerea nevoilor și dorințelor celorlalți implicați. În cazuri dificile, primul pas de făcut este acela ca familia să recunoască că are o problemă. Pentru evitarea oricăror neplăceri viitoare, mai ales legale, este de dorit ca deciziile importante (achiziții, vărsări de capital, împrumuturi etc.) să fie consemnate în scris și, acolo unde este necesar, legalizate.

II.2 Relațiile publice interne... doar un mit în firmele mici?

Procesul de relații publice are menirea de a crea un climat de încredere și de simpatie în rândul propriului personal, precum și în rândul publicului extern. Relațiile publice sunt diferite de relațiile cu publicul, marketing sau publicitate. Una dintre cele mai cunoscute definiții este cea dată de către British Institute of Public Opinion : „Relațiile publice sunt un efort deliberat, planificat și susținut, de a stabili și menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul ei.”

Trebuie reținut că imaginea unei firme este dată de suma imaginilor sale diferite. Fiecărei firme îi corespunde o țință omogenă pentru o realitate funcțională a întreprinderii. Încrederea globală într-o firmă va depinde în final de echilibrul fiecăreia dintre componentele imaginii sale.

Componentele imaginii unei firme sunt:

Natura imaginii	Ținta	Baza
Internă	Personalul	Gradul de adeziune
Financiară	Comunitate economică și financiară	Aprecierea valorii întreprinderii

Natura imaginii	Ținta	Baza
Tehnologică	Mediul profesional	Estimarea competitivității și a perspectivelor firmei
Produs	Consumatori Clienți	Încrederea lor în semnătura întreprinderii și în promisiunile produsului
Publică	Marele-public Mass-media Puterea publică Liderii de opinie	Opinia lor despre inserarea firmei și despre contribuția sa la interesul general

Aceste componente sunt general valabile pentru toate tipurile de afaceri, dar, din punctul de vedere al importanței, ele au influențe diferite, în funcție de mărimea și de specificul fiecărei firme. De aceea, imaginea trebuie coerent gestionată la nivelul oricărei afaceri.

În ce măsură putem vorbi despre necesitatea relațiilor publice interne la nivelul unor firme de mici dimensiuni, indiferent că sunt sau nu bazate pe relații de familie?

Am arătat mai sus necesitatea comunicării reale în cadrul firmelor de familie, pentru bunul mers al afacerii dar și pentru construirea unei identități coerente a companiei, generatoare de imagine organizațională eficientă. Diversele modalități comunicaționale de depășire a obstacolelor care apar în cadrul relațiilor dintre angajați reprezintă fundamentul *relațiilor publice interne*. Acestea trebuie înțelese ca un instrument de gestionare strategică a firmei, indiferent de mărimea acesteia. Misiunea comunicării interne o reprezintă crearea condițiilor necesare unei bune realizări a obiectivelor generale ale firmei. Astfel, principalele aspecte care se urmăresc sunt, de regulă, următoarele¹⁵:

- motivarea personalului;
- coerența acțiunilor;
- schimbarea comportamentelor și a mentalităților;
- ameliorarea activităților și a productivității.

Poate părea însă pretențios să vorbim despre relații publice interne la nivelul unor firme de dimensiuni mici și foarte mici. Și totuși, dacă ținem cont de faptul că există mereu conflicte interne, că acestea au nevoie să fie rezolvate, se ajunge la concluzia că prin comunicare, se valorizează interlocutorii și astfel, se poate da un loc în firmă pentru fiecare. Iar acestea au ca efect integrarea interlocutorului și întărirea coeziunii grupului. Comunicarea nu este panaceul tuturor problemelor, dar poate ajuta într-o mare măsură.

De exemplu, cei cinci asociați care conduc barul „Odd Dwellers”, o mică afacere din București (Daniela Braniște, 24 de ani; Avramov Bogdan, 27 de ani; Maniga Claudiu, 28 de ani; Koloși Maria, 25 de ani; Bușu Claudiu, 30 de ani), recunosc azi, la doi ani de când au înființat firma, că au învățat intuitiv că pot rezolva diferendele dintre ei doar prin comunicare. Cu o investiție inițială de 13000 de dolari împrumutați, afacerea celor cinci a pornit în 2001 din dorința asociaților de a face un loc pentru prieteni, cu un decor

¹⁵ Nguyen-Tanh Fanelly, *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*, Economica, Paris, 1991

aparte (pe pereți sunt măștile din lut chiar ale proprietarilor) și cu un slogan simplu: „Fii pregătit să nu mai pleci...”. Întreprinderea în sine era temerară, nici unul dintre ei nemaiavând experiență în domeniu și ținând cont și de vârsta lor. Dat fiind specificul afacerii, asociații și-au dat seama că au nevoie de eforturi de imagine, pe care le-au făcut în măsura posibilităților : reclame la Prima TV, fluturași stradali, distribuție de pliante la Festivalul Berii și la licee, apariții pe site-uri ca sapteseri.ro etc.

Dar faptul că au neglijat partea de relații publice interne, ca și lipsa de planificare a activităților, au dus la probleme importante. Cu o imagine armonioasă la exterior, de echipă sudată, cei cinci au parte adesea de „ședințe cu scânteii” ... Deși au trecut prin atât de multe împreună (ei singuri au făcut decorațiunile, au învățat chiar cum se pregătește ipsosul) și sunt vechi prieteni, faptul că nu au făcut distincție între vechea relație de amiciție și cea nouă de afaceri, a dus de la probleme comunicaționale, de planificare și de stabilire a sarcinilor fiecăruia. Iar toate acestea se reflectă în faptul că unii vor să renunțe.

Rezultă deci, ca regulă generală, necesitatea definirii unei strategii sau punerea ei în valoare, atunci când există în fază incipientă. Minime reguli comunicaționale (de polițe, de ascultare, de păstrare a consensului la exterior) și acțiuni de întărire a echipei (*team building*) sunt obligatorii, chiar și pentru firmele foarte mici - ceea ce determină primul pas, și cel mai important : definirea obiectivelor (atât generale, cât și particulare).

II.3 Ca să vă faceți cunoscuți, trebuie să aveți obiective clare

Indiferent că luăm în calcul partea de comunicare internă sau relațiile publice cu exteriorul firmei, prima fază a oricărei strategii de imagine o reprezintă definirea obiectivelor. În ceea ce privește obiectivele generale, ele sunt de regulă stabilite de director / patron / asociați, ca urmare a faptului că decurg din liniile directoare de conducere a afacerii. În plus, anumite obiective de comunicare pot viza direct managerul. Printre obiectivele generale la nivelul firmelor foarte mici se pot regăsi :

- mobilizarea echipei în jurul unei idei sau unui proiect ;
- crearea spiritului de echipă ;
- conferirea de sens imaginii deja existente la exterior.

Obiectivele specifice de comunicare sunt determinate de natura operațiunilor vizate, având orizonturi de timp diferite. Ele sunt reprezentate de acțiuni care să se poată măsura sau compara în final cu scopurile inițiale. De exemplu, o afacere mică poate avea următoarele tipuri de obiective comunicaționale:

- crearea sau întărirea noțiunii de identitate ;
- optimizarea structurii firmei ;
- sensibilizarea personalului la anumite aspecte care afectează afacerea, etc.

De multe ori, începutul afacerii poate însemna ca obiectiv fundamental de relații publice obținerea *vizibilității*. Ca să devii cunoscut, trebuie creat un concept comunicațional care să poziționeze oferta afacerii proprii într-un anumit fel, influențând astfel o anumită identitate ușor recognoscibilă de către parteneri și clienți, ca și sensibilizarea personalului propriu.

Se înțelege prin *poziționare* (în comunicare) fixarea în mintea clienților și a celorlalți parteneri ai afacerii a anumitor caracteristici definitorii pentru identitatea produsului / serviciului oferit de o anumită companie. Aceste caracteristici sunt unice și conferă indi-

vidualitate întreprinderii, cu atât mai mult când este una mică și care are nevoie să se diferențieze de celelalte.

O poziționare este cu atât mai eficientă cu cât răspunde în condiții de rentabilitate unor nevoi specifice ale unor anumite publicuri. Pe măsură ce o piață anume devine mai matură și concurențială, tonul și mesajul de comunicare capătă o importanță sporită, devenind tot mai dezirabile strategiile de imagine de nișă¹⁶.

Pentru a realiza o poziționare eficientă, întreprinzătorul trebuie, înainte de toate, să stabilească două repere fundamentale :

- care este publicul-țintă (cine să cunoască firma / produsele oferite) ;
- care este mesajul principal (ce se vrea să se comunice).

După definirea celor două aspecte majore enumerate mai sus, se vor alege cele mai adecvate *canale de comunicare* (ca și eficiență, ca și accesibilitate atât în termeni fizici, dar și în termeni de preț) și se va realiza comunicarea exterioară propriu-zisă.

Publicul-țintă al comunicării unei afaceri mici este, prioritar, alcătuit din clienții firmei. Alături de ei se află însă și alte categorii de public, chiar dacă nu atât de conștientizate inițial de către întreprinzător. Este vorba despre personalul propriu (cum am arătat mai sus), alți parteneri de afaceri (furnizori, prescriptori¹⁷ etc.), autoritățile. Există numeroase clasificări ale publicurilor unei firme, cum ar fi :

- Public intern și extern, conform poziționării spațiale a indivizilor în raport cu firma. Astfel, publicul intern este format din persoane care împărtășesc aceeași identitate instituțională (angajați, acționari, manageri). Publicul extern este format din totalitatea persoanelor și instituțiilor aflate în afara companiei.
- Pentru organizații în general, Hendrix¹⁸ identifică nouă publicuri : mass-media, angajații, membrii (de exemplu, membrii asociațiilor de absolvenți), comunitatea locală (organizații comunitare, de la poliție la biserică, plus persoane importante din aceste medii, cum ar fi educatori, bancheri, clerici, lideri etnici etc.), guvernul (autoritățile publice), investitorii, consumatorii, publicul internațional, publicul special (care nu poate fi încadrat în nici o clasificare anterioară și este specific situației date).

O altă reprezentare a publicurilor este dată de modelul roții lui Bernstein, care conține trei elemente majore :

- *organizația*, dispusă în centrul roții și definită în funcție de domeniul de activitate, respectiv de localitatea, regiunea sau țara de origine în care aceasta își are sediul;
- *tipurile de public*, dispuse pe circumferința externă a roții sub forma unor segmente;
- *canalele de comunicare*, dispuse sub forma unor spițe care fac legătura între organizație și categoriile sale de public.

Tipurile de public identificate de către Bernstein sunt următoarele: media, guvernul, instituțiile financiare, clienții, publicul general, publicul intern, publicul local, grupurile de influență, partenerii (comerciali, de servicii sau distribuție, de proiecte etc.).

Principalele canale de comunicare definite prin acest model¹⁹ sunt:

¹⁶ Care se adresează unor nevoi speciale ale unor publicuri mai restrânse.

¹⁷ Se înțelege prin prescriptor agentul economic care, conform meseriei sale, face recomandări de produse și servicii, influențând astfel structura cererii. Sunt prescriptori: farmacistii, medicii, hair-stylistii, avocații etc.

¹⁸ Hendrix, Jerry A., *Public Relations Cases*, Wadsworth, 2001

¹⁹ *Apud* Remus Pricopie, *Introducere în relații publice*, suport CD, comunicare.ro, 2003

- *relații media* – comunicate de presă, conferințe de presă, interviuri, vizite de documentare pentru jurnaliști sau alte modalități prin care presa poate fi informată asupra activității organizației;
- *întâlniri tête-à-tête sau în grupuri restrânse*, relații directe – sunt modalități de a comunica cu grupuri restrânse de public;
- *prezentări* – video, multimedia, expoziții etc;
- *produse sau servicii* – acestea sunt purtătoare de mesaj; calitatea, designul, prețul etc. sunt elemente care pot influența modul de raportare a publicului la firma respectivă;
- *materiale tipărite* – pliante, broșuri, ghiduri, buletine informative, reviste, jurnale, manuale, rapoarte anuale etc. Importante sunt nu numai mesajele scrise dar și forma de prezentare a acestor materiale (design, calitatea hârtiei, calitatea tiparului etc.);
- *elemente standard de identificare* – sigla, antetul, uniforme angajaților, mașinile utilizate, chiar și arhitectura clădirilor pot fi elemente care reflectă stilul și personalitatea companiei;
- *reclama* – poate să transmită mesaje despre organizație de tipul „Iată ce suntem noi, iată ce putem face noi pentru tine, iată ce gândim noi!” ;
- *corespondența* – modul și stilul în care se realizează corespondența (scrisorile, faxurile, e-mail-urile) pot da adesea mult mai multe indicii despre o firmă decât s-ar putea crede;
- *punctele de desfacere a produselor / serviciilor* – sunt folosite în general pentru prezentări, oferte speciale, competiții etc.

Desigur, nu toate categoriile citate mai sus au relevanță pentru firmele mici, dar trebuie reținut că identificarea publicurilor-țintă, conform contextului și obiectivelor specifice, reprezintă primul pas în aplicarea unei strategii coerente și eficiente de comunicare. În funcție de obiectivul comunicațional stabilit anterior, întreprinzătorul se poate adresa fie unor categorii largi de public, fie unora restrânse, specifice.

De obicei, nu este dificil să se identifice categoriile de public țintă ale afacerii, mai ales în cazul micilor afaceri, când sunt destul de puține numeroase. Însă unul din aspectele care trebuie vizate întotdeauna se referă la identificarea liderilor de opinie.

Liderii de opinie sunt persoane recunoscute ca atare în cadrul grupurilor din care fac parte și nu sunt întotdeauna aceleași persoane cu liderii desemnați oficial. Este deci vorba de indivizi ale căror păreri contează pentru comunitate sau pentru grup, chiar dacă influența lor este informală și ei nu exercită atribuții de conducere în mod formal.

Studiul Decatur, realizat în 1945 sub auspiciile Biroului American de Cercetare Socială Aplicată și publicat ulterior de către E. Katz și P. Lazarsfeld în *Personal Influence : The Part Played by People in the Flow of Communication*²⁰, a demonstrat că inclusiv pentru alegerile cotidiene, de tipul cumpărăturilor de alimente și produse casnice, există lideri de opinie informali. Aceștia sunt recunoscuți ca atare de către cei din jur, ca urmare a unei competențe pe o problemă specifică legată de alegerea în discuție. Influența personală se exercită în cadrul conversațiilor față în față și pe probleme specifice. Mai mult, liderii de opinie nu transmit pur și simplu informațiile care le parvin, ci și interpretări

²⁰ Dobrescu P., Bârgăoanu A., *Mass media și societatea*, comunicare.ro, 2003.

ale acestor informații. Studiul Decatur a demonstrat că liderii de opinie au un mai mare impact decât publicitatea, atât în ceea ce privește achiziționarea de produse ca atare, cât și în răspândirea, promovarea, acceptarea unor idei.

În cazul micilor afaceri, liderii informali de opinie sunt extrem de importanți, mai ales în cazul de prestări de servicii sau de poziționări mai „îndrăznețe”. Să luăm cazul unui salon cosmetic de cartier. Cel mai probabil, salonul va avea de la deschidere clienți mai vechi ai persoanelor angajate, ca urmare a relației specifice de încredere și în parte, personale, care se stabilește între prestatorul de servicii și consumator. Însă cea mai mare parte a clienților din cartier trebuie cucerțiți. De aceea, atunci când se stabilește identitatea comunicațională a salonului, trebuie ținut cont de liderii de opinie pe domeniu din cartierul respectiv. În funcție de influența acestora și de climatul general din zonă, salonul va putea fi poziționat ca un loc pentru toți, un loc pentru tineri și copii, un salon specializat în servicii de lux etc.

II.4 Imaginea se creează și se întreține

Relațiile publice nu reprezintă exclusivitatea nimănui. La nivel mai scăzut sau dimpotrivă, mai ridicat, ele se practică peste tot, chiar dacă de cele mai multe ori în mod empiric.

Pentru o firmă, indiferent de domeniul său de activitate, este necesar ca relația cu partenerii de afaceri să fie de calitate, durabilă și bine fundamentată. Cea mai mare parte a firmelor preferă să construiască relații pe termen lung cu furnizorii și clienții lor, deoarece acest tip de relații și-au dovedit eficiența în timp. Domeniile industrial și farmaceutic sunt exemplare din acest punct de vedere; este foarte greu să pătrunzi în ramură dacă nu ești cunoscut. Se stabilesc veritabile „alianțe”, parteneriate de distribuție și de furnizare a materiilor prime pe baza vechilor relații, astfel încât este relativ dificil pentru o firmă necunoscută să pătrundă ușor în acest mic univers.

Prin *parteneri de afaceri* se înțeleg furnizorii, clienții cu care firma are parteneriate, membrii lanțului de distribuție a produselor sale, partenerii media și consumatorii finali. Gândirea afacerilor pe termen lung aduce cele mai mari și sigure beneficii. De aceea, partenerii de afaceri trebuie mai întâi câștigați și apoi păstrați.

Principalele mijloace de fidelizare a partenerilor de afaceri sunt, înainte de orice:

- seriozitatea;
- promptitudinea în tratarea comenzilor și în rezolvarea reclamațiilor;
- posibilitatea de a oferi reduceri la anumite produse pentru anumiți clienți;
- calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite;
- prețurile competitive;
- permanenta legătură cu partenerii.

Există mai multe posibilități de a fi în contact permanent cu partenerii de afaceri. Prin acestea se vor urmări menținerea unei imagini pozitive despre firma proprie, aflarea de noi informații asupra stării reale a clienților și o „apropiere” între întreprinderi. Toate acestea se pot realiza prin intermediul:

- cataloagelor de produse;
- broșurilor;
- cadourilor de afaceri etc.

Aceste activități urmăresc în final aceleași obiective: informarea partenerilor, consolidarea credibilității, stimularea membrilor rețelei de distribuție și a furnizorilor etc.

Gestionarea imaginii trebuie făcută cu aceeași grijă pentru firmele din domeniul produselor de larg consum, cât și din sectoare mai aplicate. Pentru afacerile mai mici, marile reclame publicitare nu sunt nici justificate (oricum firma nu se adresează unor publicuri atât de largi), nici posibile (ca urmare a costurilor ridicate). Cu toate acestea, există mereu trucuri pentru a face cunoscută oferta proprie, cum ar fi:

- mica publicitate (prin anunțuri care ies în evidență prin mărimea și tipul caracterelor și al chenarelor);
- anunțurile în anuarele specializate de tipul Pagini Aurii;
- afișul la poartă (chiar dacă nu este realizat de o firmă specializată, cum ar fi de dorit, el trebuie să fie clar, concis, fără greșeli gramaticale și ușor de citit);
- distribuție stradală de fluturași (chiar dacă sunt realizați „artizanal”, pe calculatorul firmei, ei trebuie să fie „aerisiți”, concisi, clari, și bine tăiați);
- articole în presa locală (plătite ca publireportaje sau „provocate” prin organizarea de diferite evenimente).

Dacă prin a comunica înțelegem a construi imaginea întreprinderii, a comunica bine vizează atașarea unei imagini pozitive și coerente. Comunicarea întreprinderii nu se decide la întâmplare – ea se înscrie într-o traiectorie bine definită. Misiunea sa este să poziționeze firma, să-i dea o personalitate recunoscută de toate categoriile sale de public și o identitate distinctă de cea a concurenței.

Dacă firma optează pentru realizarea unor *cataloage* de prezentare a produselor/serviciilor sale, ea poate face acest lucru fie în mod clasic, tipărit, fie prin intermediul Internetului. Cataloagele de prezentare a ofertei unei companii se constituie ele însele în purtători de imagine și pot determina reacții favorabile, chiar de cumpărare din partea potențialilor clienți.

Prezentarea articolelor în cadrul unui catalog ridică, în esență, problema modului de dozare a informațiilor scrise și a imaginilor, astfel încât paginile să nu fie nici inconsistente, dar nici aglomerate. Sunt comercianți care optează pentru un articol pe pagină în mai mult de jumătate din catalog, oferind articole de același fel care variază în jurul aceleiași sume. Alți comercianți preferă însă să așeze până la opt articole pe aceeași pagină, prezentând astfel articole cu prețuri diferite. Ceea ce este cu adevărat important este tipul de produs prezentat – cu cât produsul este mai tehnic, cu atât trebuie furnizate mai multe explicații și ilustrate detaliile prin fotografii tip detaliu în medalion. Este recomandabilă această soluție și pentru articolele de volum mare.

Privirea trebuie susținută cu stimulenți vizuali care să incite și să capteze interesul. Pentru a seduce clientul, fotografiile joacă un rol major. Ele pot prezenta obiectul în sine sau în situația de utilizare. Textul are un rol secundar. El cuprinde descrierea caracteristicilor tehnice dar stabilește în același timp o legătură personală cu cititorul. Acest lucru se poate realiza prin intermediul unei mici povestiri, al unei anecdote sau al unei mărturii.

În majoritatea cataloagelor de produse de frumusețe, prețurile sunt menționate în liste separate, desprinse de broșura în sine. Totuși, specialiștii recomandă plasarea fiecărui preț în dreptul produsului. În caz contrar, există pericolul ca privitorul să nu aibă răbdare să caute prețul produsului care îl interesează.

Cadourile de afaceri reprezintă o atenție obligatorie pe care companiile trebuie să o aibă în vedere dacă vor să aibă relații bune și de durată cu partenerii lor. Ele se trimit cu ocazia sărbătorilor importante, a Anului Nou sau în cazul aniversării organizației partenerilor. În România, cele mai multe cadouri de afaceri se oferă cu ocazia sărbătorilor de iarnă. Această perioadă este un bun prilej pentru a dezvolta, menține, consolida sau chiar iniția diverse relații de colaborare. De exemplu, felicitarea de Crăciun reprezintă un bun instrument de relații publice, atât pe plan intern, cât și extern; este atenția minimală pe care o organizație o poate face unui partener sau angajat în această perioadă a anului.

Cadourile de afaceri respectă câteva reguli nescrise dar insistent recomandate de specialiștii în comunicare:

- Mesajul cadoului de afaceri trebuie să fie acela de consolidare a relațiilor dintre parteneri.
- Regula generală a acestui tip de cadouri este creativitatea, îmbinată cu respectarea regulilor de bun-simț și a standardelor.
- Destinatarul cadoului nu este persoana particulară, ci partenerul de afaceri.
- Cadoul trebuie să aibă o utilitate de birou. Se recomandă pixurile, agendele, calendarele, ceasurile sau radiourile de birou.
- CD-urile (cu excepția celor cu colinde în cazul Crăciunului), albumele de artă sau parfumurile nu pot fi oferite drept cadouri de afaceri decât acelor persoane pe care firma le cunoaște foarte bine. Altfel, există riscul de a nu fi apreciate.
- Cadourile nu trebuie să fie prea scumpe, altfel pot da naștere la interpretări.

Comunicarea și consolidarea legăturilor cu partenerii de afaceri sunt două lucruri vitale pentru orice firmă. Deși aceste activități urmează de obicei niște reguli destul de stricte, există întotdeauna loc și pentru imaginație. Cu o singură observație: trebuie respectate mereu normele bunului simț! Imaginea firmei este extrem de importantă pentru buna desfășurare a activităților curente și de aceea, trebuie să fie una pozitivă.

II.5 Importanța semnelor exterioare de imagine

Cum am arătat mai sus, totul vorbește despre o firmă și, mai ales, *semnele exterioare de imagine*. De regulă neglijate sau minimalizate, acestea au o importanță covârșitoare în conturarea părerii generale despre o companie.

Părerea despre o firmă se formează după cum răspund funcționarii săi la telefon sau la ghișeu, după cum arată corespondența, după cum îi este amenajat spațiul, după cum se optimizează așteptarea vizitatorilor în holurile de primire, după cum se aleg cadourile pentru parteneri sau după cum se prezintă standul companiei la expoziții.

De aceea, răspunsurile la telefon trebuie să fie „surâzătoare”, funcționarele la ghișeu – amabile, corespondența – precisă și ordonată, spațiul de lucru – luminos și curat, așteptarea vizitatorilor – agrementată cu lecturi, panouri de afișaj și băuturi răcoritoare.

Să luăm cazul unui atelier de reparații electrotcasnice. Chiar dacă pare puțin probabil, felul în care se prezintă sediul acestuia are importanță în atragerea clienților. Este ade-vărat că oamenii își repară diversele aparate mai ales acolo unde știu că se face treabă bună. Dar atunci când caută un nou atelier și, de exemplu, în cazul în care clientul este

femeie, va conta foarte mult aspectul atelierului în sine (nu doar recomandările de la cunoscuți). Acest aspect presupune curățenie, politețe, explicații clare atât pe loc, cât și la telefon, o indicare clară pe stradă a poziționării atelierului etc. Asemenea detalii pot părea redundante, dar sunt încă mulți vânzători care se poartă ca și când ar face o favoare clientului...

Importanța aspectului sediului este evidentă mai ales în cazul comerțului, dar și în domenii foarte aplicate, ca industria sau construcțiile. Aproape întotdeauna firmele din aceste domenii au sedii elegante și cochete, dovadă a seriozității și a forței respectivelor întreprinderi. Poate părea hilar, dar trebuie ținut cont de tot (cum ar fi, de exemplu, de aspectul grupurilor sanitare). Acestea sunt importante nu doar pentru confortul personalului, ci și pentru părerea pe care și-o fac despre firmă diverșii parteneri care vizitează sediul companiei.

Semnele exterioare de imagine sunt numeroase iar despre firmă „vorbește” practic absolut orice are legătură cu aceasta. Este important ca prin toate aceste semne să se creeze o imagine unitară și coerentă, să se ofere consistență mesajelor comunicate explicit - la nivel intern și extern.

Principalele mijloace de susținere a imaginii unei firme pot fi reunite astfel:

Categorie	Mijloc
Materiale de comunicare	Nume Logo ²¹ Antet pentru scrisori Cărți de vizită Plicuri și etichete personalizate Înscrisurile de pe autovehiculele firmei Înscrisurile de pe materialele promoționale ale firmei (pixuri, agende, calendare etc.) Ambalajul produsului
Aspectul și comportamentul personalului	Ținută vestimentară (un anumit tip de îmbrăcăminte sau uniforme) Insigne cu denumirea firmei sau a angajatului (mai ales pentru personalul în contact direct cu clienții) Mod de răspuns la telefon Limbaj utilizat Amabilitate, surâs, atenție Seriozitate
Sediu	Clădire Aspectul camerei de primire Aspectul birourilor și al tuturor celorlalte locații

Deși poate părea costisitoare, realizarea unora dintre mijloacele de comunicare enumerate mai sus este posibilă cu efort minim pentru micile companii, aducând în același timp veritabile câștiguri de imagine. De exemplu, plicurile de corespondență pot fi personalizate cu mici etichete atent scrise pe calculatorul propriu și foarte bine tăiate. Dacă se optează pentru corespondență prin Internet, trebuie respectate aceleași reguli de corectitudine gramaticală și de adresare din corespondența clasică, putându-se sem-

²¹ Se înțelege prin logo exprimarea vizuală definitorie a identității unei mărci sau firme.

na mesajele în mod complet. Semnăturile de acest tip sunt fie electronice (se scanează o semnătură de mână, care este ulterior inserată automat în mesaj), fie tip date de identificare (prenume, nume, funcție, companie, adresă firmă, telefon, fax, mail, site).

*Relația cu publicul*²² reprezintă un factor important de construcție a imaginii unei firme. De aceea, ea nu trebuie neglijată și este important să fie subsumată strategiei generale de comunicare.

De exemplu, modalitatea de a răspunde la telefon devine unul din mijloacele de fidelizare a clienților și de câștigare a bunăvoinței și a simpatiei acestora. Pentru firmele mari, această interfață cu consumatorii este atât de importantă, încât serviciul în sine de relații-clienți este încredințat unor companii specializate (platforme de apel sau „call center-uri”).

Poate părea surprinzător, dar sunt mai multe aspecte de care trebuie ținut cont. Astfel, pentru o companie care vinde jucării, este recomandabilă folosirea de telefoniste cu voci dulci și care sunt deja mame, având un vocabular comun cu majoritatea clienților.

Printre regulile de răspuns la telefoanele clienților se numără:

Regula	Detalii
Rapiditate	Timpul de așteptare la telefon trebuie să nu depășească trei sonerii; trebuie răspuns cât mai repede posibil.
Convivialitate	Dialog „surâzător”, amabil.
Preluarea mesajului	Este necesară pentru asigurarea clienților că întrebarea lor va avea răspuns, chiar dacă persoana căutată nu este disponibilă.
Tratare post-apel	Notarea standardizată a apelurilor permite o urmărire ulterioară eficientă a clienților.
Competență	Este nevoie să se răspundă pe probleme specifice numai în limitele domeniului de competență.
Ascultare	Determină culegerea de informații utile despre clienți. Atenție însă la telefoanele utile, pentru care trebuie știut cum să se concluzioneze discuția.

Comunicarea firmei de dimensiuni mici se ghidează după aceleași reguli generale ca și comunicarea companiilor de talie mare, chiar dacă la un nivel mai redus al mijloacelor utilizate. Schematic, planificarea procesului comunicațional se prezintă astfel:

1. definirea nucleului central al identității firmei, ceea ce o face unică și îi conferă personalitate;
2. stabilirea obiectivelor generale și particulare de comunicare;
3. definirea publicurilor țintă, atât cele de la care se obține un răspuns direct, cât și cele vizate pentru diseminarea și amplificarea informațiilor (liderii de opinie);
4. stabilirea mesajului principal de comunicat;
5. definirea și alegerea canalelor de distribuire a mesajului;
6. definirea calendarului operațiunilor comunicaționale;
7. urmărirea continuă a desfășurării acestora;
8. controlul realizării obiectivelor comunicaționale și de imagine, compararea efectelor obținute cu cele scontate și corectarea abaterilor.

²² Relațiile publice nu sunt sinonime cu relațiile cu publicul. Dacă primele vizează totalitatea acțiunilor de creare și menținere a unei atitudini favorabile a publicului față de organizație, cele din urmă cuprind ansamblul acțiunilor de contact direct cu diverșii clienți.

Imaginea unei întreprinderi nu este nici fructul hazardului și nici o întâmplare: ea se înscrie într-o perspectivă strategică, se realizează zi de zi, prin diverse acte de comunicare. Întreprinderea trebuie să-și definească mai întâi prioritățile. Ea trebuie să-și clarifice intențiile: să stabilească un contract, să întrețină niște relații deja inițiate, să-și crească vânzările, să dezmință un zvon etc. De asemenea, ea trebuie să vadă la ce scară aplică planul de comunicare: intern, doar cu anumiți parteneri de afaceri, cu comunitatea locală, adresare directă către consumatori etc.

Conform zicalei „graba strică treaba” și firma trebuie să-și acorde un timp de reflecție la orientarea strategică ce o va aborda. În fine, cum comunicarea nu este o știință exactă, pentru o astfel de strategie trebuie asociate logica și intuiția (logica pentru studiul problemei și analiza mediului, iar intuiția pentru alegerea liniei de acțiune care pare potrivită).

Surse bibliografice electronice

<http://www.clubafaceri.ro>

<http://www.markmedia.ro>

<http://www.pme.com>

<http://www.pmekmo.be>

<http://www.perfectionare.comunicare.ro>

<http://www.toutsurlacom.com>

Capitolul III. De ce și cum comunică o firmă de mărime medie

Atunci când o afacere crește, apar probleme noi, care trebuie gestionate în maniere foarte diferite. Comunicarea unei întreprinderi cu două sute de angajați este diferită ca mijloace și amplitudine a obiectivelor față de comunicarea unei mici firme cu o echipă de trei-cinci persoane. Unul dintre primele aspecte care trebuie dezvoltate se referă la creșterea importanței comunicării interne și la maniera de motivare a angajaților.

Este mult mai greu de comunicat cu o echipă de dimensiuni largite. În plus, imaginea deja obținută și proiectată despre firmă trebuie întreținută cu grijă. De multe ori, în asemenea situații, notorietatea există, dar extinderea afacerilor implică folosirea publicității și o amploare mai mare a relațiilor publice. În plus, obiectivele de comunicare sunt mai complexe și mai detaliate, prioritățile se schimbă și ele. Iar atunci când produsele oferite sunt mai multe, canalele de distribuție sunt și ele mai numeroase iar partenerii se diversifică - toate aceste aspecte trebuie gestionate cu grijă și din punctul de vedere al imaginii.

III.1 Comunicarea internă înainte de toate

Comunicarea internă într-o firmă în dezvoltare contează nu doar din prisma motivării și antrenării, ci și ca urmare a faptului că propriii angajați reprezintă multiplicatori de imagine la exterior. Gestionarea comunicării interne într-o afacere în creștere nu mai poate urma linii intuitive de acțiune, ci trebuie să se bazeze pe reguli clare și principii specifice.

Comunicarea internă cuprinde ansamblul actelor comunicaționale care se produc în interiorul unei întreprinderi. Modalitățile sale de realizare variază de la o firmă la alta. Fiecare are propriile obiceiuri: de la tutuirea sistematică la folosirea riguroasă a exprimării cu „Domnule, Doamnă”; de la politica ușilor deschise la cea a birourilor închise; de la dialoguri informale la reuniuni periodice.

Fluxurile spontane de informare internă (zvonuri, discursuri paralele cu cele oficiale ale întreprinderii) sunt, de regulă, folosite (sau ar trebui folosite) de către firmă, chiar dacă nu sunt provocate de conducere. Însă trebuie ținut cont că aceste forme comunicaționale pot avea influențe negative. De aceea, este de dorit ca firma să le direcționeze, să se servească de ele pentru potențarea imaginii sale favorabile. Pentru realizarea unui asemenea obiectiv, se presupune și o „ascultare” atentă a „zgomotului” firmei. Comunicarea internă nu presupune deci numai emiterea de mesaje către colaboratorii săi, ci trebuie, în egală măsură, să folosească instrumente de măsură și de analiză a ceea ce comunică angajații atât formal, cât și informal.

Ca urmare a faptului că fiecare angajat poate reprezenta în anumite grupuri (ca de exemplu, în propria familie, printre cunoscuți etc.) un lider informal de opinie, atitudinea favorabilă a acestuia față de propria firmă este un element fundamental în menținerea imaginii pozitive a întreprinderii. Mai mult, atașamentul față de valorile companiei și interiorizarea acestora de către salariat se pot constitui în purtători ai identității

percepute a firmei. Este ideal ca orice angajat să reflecte (în cercul din care face parte) compania unde lucrează în mod pozitiv, favorabil și mai ales convins.

Cum pot fi deci motivați angajații, cum se poate realiza această atitudine favorabilă a acestora față de companie?

Există două mari tipuri de *motivare*: negativă (atunci când se adoptă măsuri și comportamente coercitive, de genul „faci asta sau nu ești plătit”) și pozitivă (când acțiunile vizează consolidarea sentimentului de echipă). Fiecare tip de motivare are avantajele și inconvenientele sale.

Motivarea negativă, în ciuda numelui, are anumite puncte care pledează în favoarea sa. Deși, pe de o parte, ea determină anumite limite și rigidități în comportamentul personalului, pe de altă parte, prezintă avantajul conciziei și al responsabilităților clar definite.

În domenii specifice, precum industria, acest tip de motivare este des folosit. Astfel, Paul Știrbu, patronul S.C. Divers Construct S.R.L. din Buzău, folosește adesea comunicarea ierarhică și formală în relațiile cu cei peste 150 de muncitori din subordine. Firma se ocupă de o nișă de pe piața construcțiilor, în speță cu întreținere și construcții de căi ferate, respectiv de poduri.

Dacă în relația cu maiștrii și cu personalul care se ocupă de contabilitate și de asigurarea calității, comunicarea se poartă adesea în mod informal (angajații sunt vechi cunoscuți din perioada în care se lucra la întreprinderi de profil de stat), lucrurile stau altfel în relația cu muncitorii. Patronul, vechi inginer recunoscut ca experiență în domeniu și cu un prestigiu ce i-a adus multe din comenzile firmei, are obiceiul de a vizita săptămânal fiecare șantier sau punct de lucru, pentru controlul periodic al situației din teren. Relația cu muncitorii este una strictă, cerându-le seriozitate și respectarea termenelor; în caz contrar, li se taie din salariu. Cum regulile de bază din contractul de muncă sunt respectate de conducere, același lucru li se cere și angajaților.

Cu toată rigiditatea aparentă a relației astfel stabilite, ea se menține în mod armonios, ca urmare a unor anumite particularități. În primul rând, o asemenea comunicare are succes atunci când este fundamentată prin raporturi de corectitudine reciprocă. În al doilea rând, în acest caz anume, mulți dintre angajați sunt muncitori disponibilizați de la CFR și care au astfel de lucru în continuare și mai ales, în același domeniu.

Politica de recrutare la această firmă are drept criteriu principal angajarea pe bază de recomandări de la personalul propriu, ceea ce determină un anumit grad de coeziune internă. Afacerea este un succes: de la o echipă de 15 persoane și o investiție inițială de cca. 7000 de dolari, azi sunt de zece ori mai mulți angajați și o dotare tehnică de peste un miliard de lei.

În ceea ce privește motivarea pozitivă, aceasta se bazează pe amplificarea satisfacției salariaților în urma muncii depuse, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite. Diferitele tehnici de motivare de acest tip sunt cunoscute generic sub denumirea de „team building” (în engleză, „construcția echipei”).

Tehnicile de „team building” presupun o bună cunoaștere a specificului fiecărei firme, dar și creativitate. Ele se pot grupa astfel:

Categorie	Tehnică
Manifestări și evenimente interne	Mese periodice / festive pentru personal Excursii cu firma Petreceri interne Conferințe și traininguri de pregătire pentru angajați, în diverse locații Diverse bonusuri (telefon, mașină etc.)
Evenimente externe pentru personal	Trimiterea angajaților la conferințe externe Plata sau organizarea vacanței pentru salariații proprii Organizarea sau afilierea la cluburi, asociații etc., la care personalul să aibă acces privilegiat

Diversele modalități de susținere a motivării pozitive demonstrează, prin ele însele, necesitatea implicării conducerii în gestionarea comunicării interne, indiferent dacă aceasta este periodică sau ocazională, strategică sau tactică.

Astfel, comunicarea internă poate face să fie acceptate (de către personal) mai ușor deciziile, alegerile, orientările stabilite de management. În plus, poate fi folosită pentru a determina înțelegerea de către salariați a diverselor hotărâri. Un alt efect care poate fi obținut se referă la crearea unui climat favorabil conducerii, prin valori comune, sensibilizare și antrenare.

Există situații în care firma, mai ales din domenii foarte precise, decide să realizeze campanii de tip „public larg”, mai puțin costisitoare (de exemplu, prin afișaj pe mijloacele de transport în comun din zonele de producție). Acestea sunt aparent lipsite de sens, deoarece publicurile-țintă sunt mai degrabă restrânse și clienții pot fi atrași prin modalități mai precise, gen reviste specializate. Dar, de fapt, *aceste campanii externe sunt destinate publicului intern*, întăririi sentimentului că salariații lucrează pentru o firmă valoroasă, susținând și notorietatea generală a companiei.

Principalele *obiective* pe care le urmărește comunicarea internă sunt:

Obiectiv general	Obiectiv specific
„Vinderea” strategiei firmei echipei proprii	Perceperea strategiei Acceptarea strategiei și conștientizarea beneficiilor acesteia Fidelizarea personalului față de obiectivele de atins
Asigurarea coeziunii	Întărirea sentimentului de apartenență și transformarea lui în mândrie Facilitarea circulației informațiilor
Dezvoltarea culturii companiei	Crearea unei culturi interne care să cuprindă valorile împărtășite de toți angajații La limită, impunerea voluntară a culturii firmei
Sensibilizare și motivare	Asigurarea unui minim nivel de cunoaștere sau de resimțire a unor subiecte de către o parte sau de către ansamblul personalului Crearea de niveluri de conștientizare internă suficiente pentru realizarea de schimbări sau susținerea deciziilor Acționarea asupra moralului și curajului angajaților pentru atingerea unor obiective legate de performanța firmei
Posibilitate de exprimare a echipei	Exprimarea frustrărilor și a dificultăților în mod direct, pentru evitarea propagării de zvonuri false

Obiectiv general	Obiectiv specific
Gestionarea comunicării pentru susținerea schimbărilor	Evoluții firești ale meseriilor (diversificări, reorientări) Fuziuni, achiziții Mutare de sediu

Comunicarea internă se prezintă sub trei forme: descendentă, ascendentă și laterală. Cea mai des întâlnită este comunicarea descendentă de tip ierarhic. Este folosită pentru informare, conducere, antrenare și motivare. Comunicarea ascendentă sau „de jos în sus” se transformă în flux anarhic și creează tensiuni atunci când este scăpată de sub control. În cazul în care este bine delimitată de către conducere, comunicarea ascendentă reprezintă totalitatea demersurilor care permit cunoașterea opiniilor, ideilor sau frustrărilor angajaților. Într-o asemenea situație, ea se transformă în posibilități reale de ameliorare a coeziunii și a competențelor întreprinderii. Comunicarea laterală apare în afara ierarhiei și indiferent că este spontană sau organizată, ea permite crearea de legături reale între angajați care determină spiritul informal al firmei.

Ideal este să se reușească *transformarea comunicării descendente în comunicare laterală* prin întâlniri, week-end-uri comune, meciuri amicale etc.

Există mai multe tipuri de instrumente care pot fi folosite pentru realizarea comunicării interne eficiente. Ele diferă după necesități, dimensiunile firmei și disponibilități de buget.

Principalele modalități de concretizare a comunicării interne într-o IMM²³ sunt:

Tip de comunicare internă	Instrumente
Comunicare descendentă	Note (de serviciu) Afișe / anunțuri interne Reuniuni și ședințe Diverse materiale informative Materiale de întâmpinare a noilor angajați (fie o mică urare la avizier, fie un bilet personalizat etc.) Intranet (unde este posibil)
Comunicare internă	Cutii de idei Afișe interne Scrișori deschise Intranet (unde este posibil) Zvonuri
Comunicare laterală	Reuniuni Mese amicale Week-end-uri de destindere Diverse modalități de petrecere împreună a timpului liber „Pauza de cafea” Afișe interne

Comunicarea internă se poate confrunta cu anumite *limite* inerente, cum ar fi pericolul alunecării către limbajul de lemn, mai ales în cazul raporturilor ierarhice. Folosirea și direcționarea zvonurilor poate avea efecte nedorite. De asemenea, comunicarea internă care nu este bine gestionată poate fi ușor afectată de încercări manipulatorii.

²³ Întreprindere mică și mijlocie

Chiar dacă este asociată de obicei cu motivarea personalului, comunicarea internă nu trebuie în nici un caz confundată cu aceasta, pentru că răspunde și unor necesități externe ale firmei. Astfel, acest tip de comunicare servește îmbunătățirii relațiilor dintre interiorul și exteriorul companiei și realizării diverselor obiective externe ale firmei.

Comunicarea internă are drept scop final armonizarea între interesele individuale de creștere și dezvoltare personală a salariaților și obiectivele strategice și tactice ale firmei. Punerea în practică a unei strategii de comunicare internă se bazează pe cinci noțiuni fundamentale:

- definirea obiectivelor, în concordanță cu strategia globală a firmei;
- participarea întregului personal la realizarea și difuzarea cu succes a mesajelor;
- ascultarea permanentă a „zgomotului” firmei și evaluarea a ceea ce se comunică în diverse feluri în interior;
- adaptarea mesajelor la obiectivele strategice care trebuie realizate;
- implicarea constantă a conducerii în demersurile de comunicare.

În final, gradul de reușită al comunicării interne depinde de corecta dozare a măsurilor formale și informale, de corelarea a ceea ce se comunică în interior cu strategia generală de imagine a firmei.

III.2 Relații publice mai ample

O afacere care crește și are succes înseamnă o notorietate deja obținută și care trebuie consolidată, respectiv dezvoltată. De asemenea, ar fi ideal ca marca care susține identitatea companiei și a produselor/serviciilor oferite de către aceasta, să existe deja; în acest moment, ar urma să fie întărită prin diverse acte comunicaționale. Practica întreprinderilor mici și mijlocii din România arată însă că întreprinzătorii sunt interesați de susținerea imaginii acesteia abia după ce au demarat afacerea.

Activitatea de relații publice trebuie să ia, în asemenea momente, alte dimensiuni și să fie mai bine adaptată strategic și tactic obiectivelor generale ale firmei. Întreprinzătorul poate fi propriul comunicator iar pentru aceasta, are nevoie să cunoască câteva reguli.

Fără îndoială, atunci când afacerea se dezvoltă, mai ales când aparține unor sectoare vizibile publicului larg, managerul devine el însuși un factor important de susținere a identității firmei. Relațiile cu partenerii sunt mult influențate de imaginea conducătorului, de felul în care el intervine în realizarea comunicării de ansamblu a organizației. Implicarea managerului în comunicare este absolut necesară deoarece este unicul purtător de cuvânt „generalist” al întreprinderii. El se poate adresa la fel de bine salariaților, presei locale sau mediilor financiare. Dar este foarte important ca intervențiile managerului să fie strict reglate. Ar fi de dorit ca directorii de firme să știe să răspundă pe scurt unui ziarist, să poată conduce o reuniune publică sau să cunoască câteva trucuri în fața camerelor de luat vederi; în caz contrar, vor încredința această sarcină unui colaborator special angajat sau care are printre atribuții și sarcina de a vorbi în numele companiei.

La o dimensiune mai mare a necesității de comunicare, definirea obiectivelor specifice reprezintă o condiție indispensabilă pentru măsurarea eficienței viitoarei campanii de relații publice. Fixarea a ceea ce este de urmărit pe plan comunicațional trebuie să țină cont de o mulțime de factori: celelalte elemente ale mixului de marketing, constrângerile financiare, acțiunile concurenței, trăsăturile pieței etc.

Unul din „trucurile” care poate fi folosit cu succes în gestionarea comunicării unei firme este *construirea unei relații personale cu clienții*. Unele companii și-au câștigat reputația de prieten al consumatorului și au reușit să creeze un climat de acceptare a produselor, reclamelor și acțiunilor lor de promovare a vânzărilor. Sunt companiile care au înțeles că este mult mai ieftin să-ți păstrezi un client decât să câștigi unul nou și că tehnicile care susțin asemenea acțiuni sunt simple și relativ ieftine:

- linii telefonice pentru clienți (variantele cu cel mai mare impact o reprezintă liniile verzi, prin care nu îți costă nimic pe cel care apelează);
- scrisori personalizate pentru clienții care fac achiziții importante, peste un anumit prag minim predeterminat;
- cadouri simbolice tip bonus etc.

Din prisma relațiilor publice, imaginea este obiect de patrimoniu. Ea trebuie gestionată ținându-se seama de faptul că o imagine bună asigură succesul activității, în timp ce una negativă poate duce la consecințe care să afecteze grav compania.

Pentru o firmă care începe să se ocupe în mod tot mai planificat de gestionarea comunicării sale, este foarte important să știe care sunt cele mai avantajoase activități din punctul de vedere al raportului costuri-rezultate. Atunci când nu își permite financiar să angajeze pe cineva care să se ocupe în mod special de tot ceea ce ține de imaginea firmei, întreprinzătorul poate fi chiar el propriul agent de relații publice. În afara aspectelor legate de definirea clară a obiectivelor și a publicurilor-țintă, acesta trebuie să știe să aleagă mesajele cele mai potrivite și canalele de comunicare cele mai adecvate.

O afacere în dezvoltare implică tot mai multe relații cu exteriorul și de natură mult mai complexă. Încep să devină necesare comunicarea cu comunitatea, cu investitorii și, dacă este cazul, cu mediul financiar etc.

III.3 Relațiile cu presa locală

Dat fiind vizibilitatea crescută a companiei, este momentul ca întreprinzătorul să acorde o tot mai mare atenție relațiilor pe care le are cu *presa locală*. O atitudine favorabilă din partea presei duce la o bună reflectare a imaginii firmei, la relatări favorabile referitor la activitățile acesteia etc. Contactul cu jurnaliștii locali are meritul de a pune bazele unei colaborări care să mențină legătura cu publicul larg al consumatorilor.

Materialele trimise mass-mediei trebuie să aibă anumite calități spre a le capta interesul:

- să fie actuale, deoarece informația perimată nu va fi niciodată preluată de către ziariști;
- să evite relatări senzaționale;
- să conțină relatări de interes pentru publicurile vizate.

Întreprinderea poate transmite informațiile dorite către presă și, implicit, către publicul țintă sub mai multe forme: știrea, comunicatul, conferința, briefingul sau dosarul de presă. O IMM va utiliza cu precădere știrea și comunicatul de presă iar în cazuri excepționale (o invenție, un eveniment foarte important și cu impact la nivelul comunității etc.), se pot organiza conferințe de presă.

Știrea de presă reprezintă relatarea sau descrierea în manieră jurnalistică a unui eveniment. Ea este destinată exclusiv publicării și, drept urmare, este preluată și difuzată ca

atare de către mass-media. De aceea, trebuie acordată o atenție specială modalității de redactare.

Știrea de presă se construiește după modelul „piramidei inversate”, ceea ce presupune ca informațiile cele mai importante să fie amplasate în primele paragrafe. La redactarea știrii de presă trebuie respectate următoarele reguli:

- structură tip introducere-cuprins-încheiere;
- un antet cu toate coordonatele firmei (nume, adresă, telefon, fax, e-mail, web);
- introducerea de maxim 30 de cuvinte (un paragraf) care să răspundă la următoarele întrebări: cine, ce, unde, când;
- cuprins din mai multe paragrafe de câte 30 de cuvinte, cu detalii despre ceea ce se relatează și care răspund la întrebările ce, de ce;
- în cuprins nu se repetă informațiile din introducere;
- menționarea obligatorie a persoanei de contact, a coordonatelor acesteia și a datei.

Comunicatul de presă, spre deosebire de știrea de presă, este destinat informării presei și nu publicării ca atare. Prin comunicat se informează mass-media despre acțiuni prezente sau viitoare ori se oferă informații suplimentare despre acțiuni trecute. La redactarea comunicatelor se folosește tot tehnica “piramidei răsturnate” și se răspunde la aceleași întrebări: cine, ce, unde, când, cum, de ce. Dat fiind faptul că reprezintă surse oficiale de informare pentru presă, comunicatele nu trebuie folosite în exces.

Atât știrea, cât și comunicatul de presă trebuie să fie de maxim o pagină A4. O atenție aparte trebuie acordată titlului comunicatului de presă. Se recomandă ca acesta să fie simplu, scurt, concis și atrăgător pentru jurnalist.

Comunicatele de presă pot fi de informare (atunci când se transmit invitații sau diverse alte informații) sau persuasive (atunci când se transmite o luare de poziție a companiei).

Cea mai frecventă modalitate de transmitere a comunicatelor și a știrilor de presă este prin fax.

În ceea ce privește *conferințele de presă*, trebuie ținut cont de necesitatea stabilirii acestora în tronsonul orar 10-14, pentru a lăsa suficient timp ziariștilor ca să redacteze apoi materialele de publicat despre eveniment. Organizarea unei conferințe de presă necesită să se țină cont de următoarele aspecte:

- alegerea unei săli încăpătoare dotată cu mese și scaune pentru ziariști, surse de energie și sistem de amplificare, masă și scaune pentru cei care susțin conferința;
- pregătirea unui scurt material introductiv pentru a-i familiariza pe jurnaliști cu subiectul propus;
- stabilirea participanților la conferință;
- alcătuirea unei liste cu întrebări și răspunsuri posibile;
- pregătirea dosarelor de presă pentru ziariști;
- amenajarea unui mic bufet;
- anunțarea presei din timp (2-3 zile înainte), precizându-se locul și ora desfășurării, participanții precum și subiectul abordat;
- asigurarea de locuri de parcare pentru ziariști.

Etapele unei conferințe de presă sunt:

1. primirea și salutarea ziariștilor;

2. anunțarea temei și a duratei;
3. prezentarea invitațiilor;
4. începerea conferinței propriu-zise;
5. întrebările ziariștilor și răspunsurile;
6. anunțarea apropierii de final;
7. mulțumiri ziariștilor pentru participare.

Briefingul de presă este asemănător conferinței de presă numai că supune atenției mass media un singur subiect mai restrâns și mai puțin complex decât în cazul conferinței de presă. Briefingul este susținut de către o singură persoană, de obicei un specialist în domeniul abordat și nu trebuie să dureze mai mult de 20 de minute.

Dosarul de presă este alcătuit din materiale informative destinate presei, mult mai detaliate decât într-un comunicat de presă și este folosit cu diverse ocazii cum ar fi conferințele de presă, lansările, călătoriile de presă etc.

Un dosar de presă trebuie să conțină:

- coperta (pe care apare sigla și antetul organizației, data emiterii și tema dosarului);
- sumarul materialelor din dosar (întotdeauna la începutul dosarului).;
- un text sub forma unui comunicat care să sintetizeze tema respectivă;
- alte documente suplimentare (2-3 pagini cu diverse materiale ajutătoare);

Bunele relații cu jurnaliștii locali se mențin prin tehnici asemănătoare celor folosite în comunicarea internă, cum ar fi trimiterea de măștișoare ziariștilor cu ocazia zilei de 1 martie etc. Însă trebuie ținut cont ca aceste relații să fie bine delimitate, astfel încât să nu dea naștere la interpretări nefavorabile.

III.4 Evenimentele

Folosirea de relații publice mai ample implică organizarea de diverse evenimente care generează imagine pozitivă. Acestea diferă în funcție de obiective, de publicurile vizate, de specificul activității firmei și de bugetul alocat. Principalele tipuri de evenimente se clasifică astfel:

- evenimente de lansare (a firmei, a unei noi game de produse / servicii);
- evenimente de menținere / întreținere a relației cu publicurile vizate (periodice sau ocazionale);
- evenimente festive, pentru ocazii speciale (de la aniversarea managerului la ziua națională).

Indiferent de natura evenimentului, organizarea sa implică strategii de comunicare atât internă, cât și externă. Printre diferitele evenimente posibile se încadrează, de regulă, și cele destinate motivării personalului. Lor li se adaugă evenimente externe, de multe ori mai eficiente decât publicitatea clasică.

De exemplu, să luăm un magazin de cosmetice și de parfumuri dintr-un oraș de provincie care încearcă să se poziționeze pe segmentul de clienți cu venituri ridicate. În scopul fidelizării acestuia, este recomandabil să se privilegieze activitățile de relații publice strict orientate. Dacă s-ar dori mai degrabă utilizarea publicității, posibilitățile de alegere ar fi foarte reduse. Presa locală, atât scrisă, cât și audiovizuală, este aproape întotdeauna generalistă și nu se constituie într-un bun canal pentru mesaje elitiste (din

punct de vedere financiar și socio-profesional). În asemenea condiții, soluțiile aparent mai puțin convenționale vor fi mai eficiente. Magazinul poate opta pentru cluburi ale clienților, seri dedicate parfumurilor, petreceri periodice etc.

De altfel, evitarea anunțurilor prin media clasice se recomandă pentru toate lansările de produse/servicii care se doresc a fi mai speciale. Cea mai bună strategie pentru acestea constă în organizarea de evenimente care să ducă la crearea de zvonuri (ceea ce se definește în vocabularul de specialitate prin termenul de „buzz”). Acest lucru se realizează eficient prin oferirea produsului unor lideri de opinie sau prin rezervarea lui doar unor anumite locații de distribuție. Evenimentul inițial de lansare va juca un rol foarte important pentru credibilitatea poziționării.

Este foarte important ca un eveniment să nu se organizeze numai pentru a fi în pas cu ceilalți. El trebuie bine gândit și integrat în strategia de ansamblu, orientat către atingerea obiectivelor specifice. Nu se recomandă aceleași tipuri de evenimente pentru publicuri diferite. Petrecerile și concertele în aer liber sunt potrivite pentru firmele producătoare de bere, caravanele se recomandă fabricanților de produse de larg consum (detergent, pastă de dinți etc.), show-room-urile²⁴ se organizează pentru produsele de valoare și grad tehnologic ridicate (automobile, echipamente industriale, instalații etc.).

Organizarea unui eveniment presupune nu numai planificare, ci și foarte multă inspirație. Există tipuri de evenimente mai potrivite pentru anumite publicuri, dar modalitățile efective de punere în practică diferă de la o situație la alta. O firmă cu posibilități bugetare mai mari poate organiza petreceri la restaurante de lux, în timp ce o firmă care încearcă să cheltuiască mai puțin, poate opta pentru seri tematice (de tipul seară românească la un local cu specific țărănesc). În funcție de orientarea către publicul țintă, rezultatele pot fi la fel de bune în ambele cazuri.

Practica de la noi arată o tendință de creștere a importanței barterelor²⁵ în activitatea de organizare de evenimente. Aceste schimburi îmbracă forme diferite. De exemplu, o firmă poate presta anumite servicii, care fac obiectul activității sale, unui restaurant (training, contabilitate, reduceri la achiziții etc.), în schimbul rezervării localului pentru anumite seri.

Este necesar să se acorde o atenție specială *comunicării de proximitate*: săptămâni tematice, sesiuni de informare a clienților, ziua porților deschise, participări la acțiuni locale de interes pentru comunitate. Acestea din urmă sunt recomandabile în cazul în care întreprinderea are nevoie de o imagine socială (produce sau distribuie bunuri farmaceutice, cosmetice etc.) și îmbracă diverse forme: sponsorizări, asocieri sau parteneriate etc.

În anumite domenii precum industria de software sau a modei, există o tendință pronunțată de organizare de evenimente în locații aparte (muzee, crame, expoziții de artă etc.). Este vorba despre reuniuni formale sau informale care se desfășoară în alte locuri decât cele utilizate de obicei. Este foarte important ca un asemenea loc să fie adaptat specificului evenimentului. Nu se va alege aceeași locație pentru o reuniune cu bancheri și oficiali din administrația publică ca pentru o prezentare de produs în fața propriului personal. De aceea, este recomandat:

- să se definească data, durata și numărul participanților;

²⁴ Show-room este denumirea dată magazinelor specifice de prezentare („cameră de spectacol” în limba engleză).

²⁵ Barterul este schimbul reciproc de bunuri / servicii între companii, care nu implică și transferul bănesc.

- să se evalueze contextul psihologic: nu se anunță un plan de reducere a costurilor într-o sală luxoasă;
- să se viziteze locul înainte de închiriere;
- să se verifice încadrarea în bugetul stabilit.

Uneori, cu bugete mai mici, pot fi închiriate locuri insolite. Pe de altă parte, costurile tehnice inerente (electricitate, pază) pot fi destul de ridicate. La aceasta se adaugă și alte constrângeri, cum ar fi interzicerea fumatului în galeriile de artă.

Organizarea evenimentului trebuie să urmeze pași foarte bine definiți și, pentru a fi eficientă, să fie urmărite cu atenție diversele elemente implicate. Din punctul de vedere al cronologiei, se pot bifa următoarele detalii organizatorice pe lista unui eveniment²⁶:

Timp	Activitate
Înainte evenimentului	<ul style="list-style-type: none"> - Găsirea surselor de informare disponibile și analiza inițială; - Construirea și actualizarea bazei de date; - Analiza celorlalte evenimente organizate înainte sau în același timp de către concurență; - Stabilirea locației și a datei exacte a evenimentului; - Stabilirea conceptului de promovare, mai ales dacă se optează pentru evenimente tematice; - Lista invitaților (atenție la detalii de nume și de funcții); - Verificarea bazei de date de furnizori;
În timpul evenimentului	<ul style="list-style-type: none"> - Comenzi ferme către furnizori; - Expedierea invitațiilor; - Urmărirea desfășurării campaniei de promovare a evenimentului; - Amenajarea locației de desfășurare a evenimentului (ar fi ideală folosirea sfaturilor specialiștilor în design la decorarea sălii); - Instruirea personalului implicat (atenție la persoanele însărcinate cu primirea și conducerea invitaților); - Deschiderea oficială a evenimentului; - Întreținerea bunei dispoziții în timpul evenimentului; - Promovarea proiectelor viitoare; - Împărțirea materialelor de promovare; - Asigurarea pazei;
După eveniment	<ul style="list-style-type: none"> - Emiterea facturilor conform contractelor; - Verificarea situației plăților de la clienți și către furnizori; - Trimiterea de scrisori de mulțumire partenerilor, oficialităților sau clienților care au luat parte la eveniment; - Redactarea raportului final despre eveniment și înregistrarea acestuia în baza de date (dacă este cazul); - Analiza finală a evenimentului.

III.5 Relații publice pe Internet

Folosirea Internetului reprezintă o oportunitate nouă pentru activitățile comunicaționale ale firmelor, cu atât mai mult ale IMM-urilor, datorită unor avantaje speciale, cum

²⁶ Adaptat după Mihaela Susnea, *Evenimentele speciale sau cursa contra cronometru*, markmedia.ro.

ar fi viteza de transmitere a datelor, țintirea individualizată a publicurilor sau costurile reduse.

NTIC reprezintă prescurtarea de la „noile tehnologii de informație și comunicare”. Domeniul nu este luat în discuție numai din prisma influențelor sale asupra comerțului, productivității, ci și în ceea ce privește utilizarea NTIC ca „noile media”. Noile media reprezintă mai mult decât Internet sau versiunea online a ziarelor cotidiene. Ele sunt date de toate interconexiunile dintre sistemul mediatic “tradițional” (televiziune, radio, presă scrisă) și tehnologiile digitale (sau NTIC), respectiv de mutațiile pe care aceste legături le determină în practică și teorie.

Internetul a reprezentat o oportunitate reală de afaceri pentru mulți tineri întreprinzători în ultimii ani, inclusiv în România. Dincolo de orice fel de speculație referitor la noua economie, cum sunt denumite generic relațiile tranzacționale desfășurate online, Internetul trebuie văzut, înainte de toate, ca fiind un canal de comunicare care oferă oportunități sporite de transmitere a mesajului și de atingere a publicurilor vizate. Există o tendință reală de a supraestima impactul pozitiv al Internetului, ca urmare a posibilităților de contactare a unui mare număr de oameni, în foarte scurt timp și în mod direct. Cu toate acestea, publicul a dezvoltat la rândul său comportamente de protecție față de avalanșa de informații nesolicitate.

Relațiile publice reprezintă un element esențial în valorizarea și dinamizarea credibilității unei mărci. Una dintre cele mai noi și eficiente maniere de realizare a lor se desfășoară astăzi prin intermediul Internetului. Majoritatea firmelor optează pentru varianta realizării unui site al companiei, cu prezentări mai mult sau mai puțin sofisticate ale ofertei proprii. În funcție de audiența vizată, s-au dezvoltat și în România campanii de publicitate online sau evenimente pe Web. Accesul la Internet nu este încă generalizat, dar rata sa de creștere este una exponențială, de unde rezultă potențialul utilizării sale ca și mediu de comunicare.

Indiferent ce se alege din modalitățile multiple oferite de către Internet pentru realizarea comunicării firmei, trebuie ținut cont de faptul că spiritul mărcii respective trebuie să rămână întotdeauna coerent. Imaginea vehiculată pe Internet trebuie să fie aceeași ca aceea care apare pe publicațiile firmei, site-ul să aibă același logo ca cel de pe semnele exterioare tradiționale de comunicare.

De exemplu, dacă se optează pentru un site prea sofisticat și în alte culori decât cele folosite prin mijloacele tradiționale de către marcă, există riscul ca publicul-țintă să fie confuz. Un alt risc care poate apărea constă în a fi depășit de funcțiile tehnice posibile ale site-ului. O IMM care oferă posibilitatea vizitatorilor site-ului să comande produsele sale online, dar care nu este capabilă să asigure livrarea acestor produse, are toate șansele să își piardă definitiv clienții.

Crearea unei pagini web este de dorit pentru o firmă, din motive de fidelizare a clienților și pentru a se putea comunica mai ușor cu consumatorii, astfel încât să se construiască relații bidirecționale cu aceștia.

Ca orice activitate ce ține de imagine, și construcția paginii web trebuie gândită metodic. Înainte de a începe realizarea site-ului firmei, este bine să se definitiveze obiectivele care se doresc a fi atinse prin intermediul paginii web. Acestea pot fi:

- mai bună vizibilitate a companiei;
- realizarea unei legături directe cu publicul-țintă;
- promovarea valorilor firmei.

Următorii pași ai proiectării paginii web se vor referi la deciziile care se iau cu privire la structura și conținutul acesteia. În ceea ce privește faza de creație, există două posibilități:

- a) să se apeleze la o firmă specializată, de design web - eventual, se stabilește ca această firmă să se ocupe de lansarea site-ului pe Internet;
- b) pagina Web să fie realizată de către oameni din interiorul firmei.

Trebuie reținut faptul că nu este atât nevoie de o pagină web extrem de sofisticată tehnic, cât de una care să răspundă adecvat obiectivelor care au stat la baza creării ei. Un aspect important este legat de domeniul online, cum se cumpără acesta și ce mesaj transmite numele paginii. Un site cu nume de genul <http://www.comunicare.go.com> anunță de la bun început că este vorba despre o pagină web găzduită gratuit pe <http://www.go.com>. Înregistrarea unui domeniu pe Web nu este scumpă, costurile situându-se, de regulă, la cca. 50 de dolari. Este o variantă care este ieftină și care asigură, în același timp, încrederea clienților.

Pagina Web are nevoie de un conținut interesant și de o grafică coerentă cu identitatea vizuală a mărcii respective, dar, cel mai mult, are nevoie de vizibilitate. *Internetul este un excelent mijloc de comunicare atât timp cât este cunoscut.*

Una dintre cele mai uzuale modalități de a obține vizibilitate este înregistrarea într-un motor de căutare, datorită traficului pe care acestea le generează. Se estimează că aproximativ 80% din public ajunge la site-uri prin intermediul motoarelor de căutare.²⁷ Majoritatea oferă posibilitatea înregistrării cu plată, ceea ce duce la o plasare mai avantajoasă în listarea căutărilor conform termenilor-cheie utilizați. O asemenea înregistrare poate costa până la 199 de dolari, cum este cazul pentru Yahoo.com. Atunci când se optează pentru o înregistrare plătită, se poate alege varianta cumpărării exclusivității anumitor cuvinte-cheie de căutare.

Indiferent de maniera aleasă, înregistrarea trebuie făcută conform publicului-țintă. Este recomandabilă listarea în motoare specializate dacă site-ul aparține unor firme care activează în domenii aparte, de tipul subramurilor industriale. Dacă site-ul se adresează unui public regional, precum cel românesc, este mai eficientă înregistrarea în motoarele de căutare naționale, precum <http://www.kappa.ro>, <http://www.home.ro> etc.

Alte modalități de promovare a propriului site constau în:

- schimbul de link-uri;
- utilizarea de bannere;
- e-mail-uri nesolicitate (spam-uri).

Link-ul reprezintă o legătură directă dintr-un site în alt site. Schimbul de link-uri nu se poate realiza la întâmplare; este de dorit ca acesta să se desfășoare între site-uri care se adresează unor publicuri-țintă relativ apropiate ca tipologie.

Bannerele reprezintă varianta online a publicității prin intermediul presei scrise și au forme multiple din punct de vedere grafic. Ele contribuie în mare măsură la conștientizarea existenței mărcii pe care o promovează. Larg utilizate pe Internet, au determinat și comportamente de auto-protecție din partea consumatorilor, așa-numita „banner

²⁷ Iulian Verghes Ruff și Bogdan Grigore, *Relațiile publice și publicitatea online*, Polirom, Iași, 2003.

blindness”, adică tendința vizitatorilor site-ului de a ignora bannerele, chiar dacă ele conțin informațiile căutate.

E-mail-ul reprezintă o modalitate simplă și ieftină de a se face cunoscut, cu posibilitatea targetării²⁸ exacte a consumatorilor care prezintă interes pentru firmă. Cu toate acestea, există tendința oamenilor de a dezvolta comportamente de apărare la spam-uri, să filtreze automat mesajele nesolicitate sau să aibă o atitudine de adversitate față de marca promovată de spam.

Principalele activități de relații publice care se realizează pe Internet, în funcție de tipologia publicului-țintă sunt:

Public-țintă	Conținut online
Acționarii	<ul style="list-style-type: none"> - rapoarte financiare - schimbări la nivel de management - activități specifice companiei
Angajații	<ul style="list-style-type: none"> - realizări ale angajaților - informații asupra companiei - materiale de pregătire și rapoarte de training
Mass-media	<ul style="list-style-type: none"> - comunicate de presă - noutăți - date de contact
Consumatorii sau potențialii cumpărători ai afacerii	<ul style="list-style-type: none"> - evenimente online (de la conferințe de presă la veritabile show-uri transmise prin Internet) - brochurewares²⁹ - testimoniale³⁰
Furnizorii	<ul style="list-style-type: none"> - informații despre companie - informații asupra produselor, mai ales a celor noi
Comunitatea	<ul style="list-style-type: none"> - programe sociale derulate de firmă sau la care aceasta contribuie - oportunități de angajare

Alte forme de realizare a relațiilor publice pe Internet cuprind:

- sponsorizările de conținut (broșurile electronice, grupurile de discuții);
- construirea de comunități virtuale (mai ales pentru fidelizarea consumatorilor);
- desfășurarea de evenimente online (este nevoie însă de asigurarea vizibilității lor, de multe ori prin intermediul unor canale clasice de comunicare);
- asigurarea de servicii online pentru consumatori (sfaturi, service, comenzi pe Internet etc.);
- e-mail-ul.

E-mail-ul, ca instrument de relații publice, prezintă câteva avantaje clare pentru orice tip de afaceri. E-mail-ul este ieftin, convenabil și foarte rapid. De exemplu, prin folosirea e-mail-ului se economisesc costurile legate de folosirea faxului sau a telefonului, dar în anumite situații, nu le poate înlocui. E-mail-ul poate fi scris și trimis în orice moment, ur-

²⁸ Targetare = țintirea publicului vizat

²⁹ Se înțelege prin brochureware reluarea online a unei broșuri de prezentare a firmei sau a produselor ei.

³⁰ Testimoniile sunt mărturii ale unor consumatori referitor la experiența acestora de utilizare a unor produse ale companiei.

mând a fi citit atunci când dorește receptorul. Transmisia unui e-mail durează, de regulă, doar câteva secunde, indiferent în ce parte a lumii este trimis. Dacă are atașate documente care conțin cantități mari de informație, transmiterea poate dura câteva minute.

Pentru firmele mici, e-mail-ul este un instrument extrem de eficient de realizare a diverselor acte comunicaționale. Astfel, e-mail-ul poate fi folosit pentru:

- informarea consumatorilor referitor la oferte, prețuri sau cu privire la lansări de noi produse;
- trimiterea de scrisori de informare a consumatorilor (newsletter-uri) în mod regulat, fără a mai plăti costurile de imprimare și de expediere poștală;
- trimiterea de materiale de presă către jurnaliști;

Gestionarea activităților desfășurate prin e-mail trebuie făcută cu aceeași acuratețe ca și pentru alte activități ale firmei, ca urmare a problemelor care pot apărea. Una dintre problemele majore se referă la tonul e-mail-ului, ceea ce determină necesitatea unei instruirii despre cum se folosește acest instrument. E-mail-ul trebuie tratat cu aceeași seriozitate ca și o scrisoare, chiar dacă există tendința de a se folosi un limbaj mai boem sau mai glumeț.

Există câteva reguli uzuale în ceea ce privește modalitatea de construire a mesajului care se transmite prin e-mail. În acest sens, trebuie avute în vedere câteva aspecte:

- semnarea mesajului, pentru a se asigura transparența, respectiv credibilitatea sursei;
- controlarea ortografiei și a punctuației, ca pentru orice scrisoare;
- nu se recomandă folosirea scrierii cu majuscule în interiorul e-mail-ului, deoarece acest fapt înseamnă, în limbaj Web, că se strigă în mod nepolitic.

Este destul de puțin probabil ca simpla utilizare a diverselor tehnici de comunicare online să ducă, doar prin intermediul lor, la o vizibilitate susținută și constantă a imaginii firmei, cu excepția cazurilor în care se activează într-un domeniu de profil. Internetul este un vehicul de identitate și de notorietate foarte eficient atunci când este la rândul său promovat de alte media sau prin alte modalități. În plus, el a dat naștere unora dintre cele mai puternice mărci pe plan mondial, cum sunt Yahoo și Google, ceea ce demonstrează că, deși nu poate atinge nici pe departe întreaga populație a planetei, are un impact deosebit. Este vorba despre un impact care demonstrează că sintagma „revoluției informatice” nu este o aserțiune lipsită de semnificație. Provocarea rămâne acum în a folosi această revoluție pentru a obține profit de imagine (și nu numai) la nivelul micilor firme, chiar dacă nu sunt start-up-uri³¹ care să activeze în domeniul informatic.³²

Surse bibliografice electronice:

<http://www.clubafaceri.ro>

<http://www.markmedia.ro>

<http://www.pme.com>

<http://www.pmekmo.be>

<http://www.perfectionare.comunicare.ro>

<http://www.toutsurlacom.com>

³¹ Denumire dată generic firmelor nou înființate.

³² Internetul și noțiunea de „noua economie” sunt strâns legate de dezvoltarea start-up-urilor (companii noi) informatice.

Capitolul IV. Campania de relații publice

Pentru cei mai mulți dintre noi, o campanie de relații publice înseamnă o serie de pliante, broșuri, întâlniri cu publicul, comunicate și conferințe de presă și alte asemenea activități. În cea mai sintetică definiție³³, campania de relații publice este un efort susținut al unei organizații pentru a construi relații sociale demne de încredere, cu scopul de a atinge anumite obiective, determinate în urma unor cercetări, efort bazat pe aplicarea unor strategii de comunicare și evaluarea rezultatelor obținute.

În cele ce urmează, vom prezenta sintetic cele mai importante elemente ale unei campanii de relații publice, așa cum poate fi ea pusă în practică în cazul firmelor de dimensiuni mici și mijlocii.

IV.1 Campania de relații publice. Un rezumat

Campaniile de relații publice pot fi clasificate după mai multe criterii: astfel, după durată pot fi cu bătaie lungă sau cu bătaie scurtă; după conținut - pot viza teme de mare amploare sau teme limitate; după publicul lor - pot fi, la un pol, restrânse la publicul intern al unei organizații și, la celălalt pol, extinse la nivelul unor mari categorii de publicuri; după obiective - pot fi strategice sau tactice.

Caracteristici ale campaniilor de relații publice

O campanie de succes trebuie să însumeze câteva caracteristici:

- Definirea nevoilor, a obiectivelor și a publicurilor țintă; acest fapt presupune un efort de cercetare atentă a publicului și a opiniilor acestuia despre firmă;
- Planificarea sistematică a campaniilor; o planificare bună reprezintă o schemă care arată unde vrei să ajungi și prin ce mijloace poți realiza respectivele obiective; acest fapt permite o analiză a punctelor tari și slabe și arată unde trebuie făcute noi cercetări, unde trebuie lucrat mai intens; totodată, planificarea facilitează stabilirea bugetelor realiste;
- Monitorizarea și evaluarea continuă a campaniei; aceste acțiuni permit evidențierea acțiunilor reușite și a activităților care trebuie ameliorate;
- Selectarea unor media adecvate pentru fiecare categorie de public, precum și evaluarea resurselor și eficienței comunicative a fiecărui tip de suport în raport cu așteptările și obișnuințele de comunicare ale publicurilor țintă.

Planul unei campanii de relații publice

Planul trebuie să fie flexibil, astfel încât să poată fi efectuate diferite schimbări, impuse de rezultatele evaluărilor permanente ale campaniei.

Primul pas în realizarea planului de relații publice presupune definirea și analizarea problemelor pentru a stabili prioritățile și apoi obiectivele activității. Problemele diferă, desigur, în funcție de domeniul de activitate al organizației și de ceea ce dorește aceasta

³³ Cristina Coman, *Relațiile publice - Principii și strategii*, Polirom, 2001

să realizeze. De exemplu, într-o firmă producătoare, ar putea fi privite ca probleme următoarele lucruri:

- Gama de produse este considerată prea scumpă;
- Modul corect de utilizare pentru un nou produs nu este suficient înțeles; se spune despre firmă că oferă servicii de slabă calitate;
- Firma dorește să pătrundă într-un domeniu de înaltă tehnologie și trebuie să-și îmbunătățească imaginea în planul performanțelor științifice;
- Firma nu este percepută ca un bun angajator;
- Firma este percepută ca demodată.

Toate aceste probleme și altele sunt semnalate, de regulă, de departamentele de marketing și de celelalte departamente (în cazul în care firma este suficient de mare; dacă firma este mică și nu are în componență departamente specializate, chiar și angajații, dacă îi încurajați, vă pot spune unde consideră ei că sunt probleme). Evident, ele trebuie abordate corespunzător, pe calea fixării unor obiective. La modul ideal, obiectivele trebuie să fie măsurabile și realizabile. Cineva care își propune obiective nerealizabile eșuează din start, oricât de mult s-ar strădui.

Indiferent de ceea ce ne propunem, nu trebuie să încercăm să ne corelăm obiectivele cu vânzările organizației. Acest lucru ar putea fi tentant, deoarece oferă o justificare pentru însăși existența campaniei de relații publice, dar o legătură directă cu creșterea vânzărilor este foarte dificil de stabilit.

Pentru ca un obiectiv să fie măsurat cu eficacitate, acesta trebuie definit clar. Nu au nici un sens afirmațiile de tipul „creșterea nivelului de familiarizare al publicului” ori „realizarea unei schimbări de atitudine”. Acest lucru nu ar fi suficient. Obiectivele trebuie să cuprindă răspunsuri și întrebări cum ar fi „care public”, și „atitudinea față de ce?”, ceea ce presupune definirea publicului țintă. Apoi răspunsul la întrebarea „pe cine trebuie să influențăm?” ne duce la o altă întrebare: „cum putem face așa ceva?”. Iar odată ajunși aici, planul începe să devină viabil.

Planul unei campanii de relații publice trebuie să ia în considerare următoarele etape:

- definirea problemelor;
- analiza situației, stabilirea obiectivelor;
- identificarea diferitelor categorii de public;
- stabilirea strategiilor;
- stabilirea tacticilor;
- fixarea calendarului de lucru;
- stabilirea bugetului;
- stabilirea procedurilor de evaluare.

IV.2 Definirea problemelor și stabilirea obiectivelor

În cadrul unei firme mici și mijlocii, identificarea problemelor specifice de relații publice este adesea extrem de dificilă; de cele mai multe ori conducătorii unei firme sunt preocupați numai de prosperitate și nu vor să accepte că există probleme de relații publice. Prin aceasta nu trebuie să înțelegem că termenul de „problemă” se referă doar la aspectele negative care pot fi puse în evidență și care pot deveni obiectul unei campa-

nii; el se referă și la anumite oportunități de care organizația poate să profite pentru atingerea obiectivelor ei generale.

Iată mai jos exemplificate câteva din problemele sau anumite oportunități care pot sta la baza construirii unei campanii de relații publice³⁴:

Probleme: numărul de clienți este mic, ar putea scădea sau ar putea crește prea încet; numărul angajaților este prea mare sau pretențiile lor sunt prea mari, opinia publică ar putea fi potrivnică organizației, produselor sau serviciilor ei;

Oportunități: posibilitatea de a dezvolte firma, conducerea firmei dorește să facă ceva pentru comunitate, firma este mulțumită de colaborarea ei cu diferite categorii de publicuri și dorește să marcheze festiv aceste bune relații.

În general, acțiunile de relații publice pot viza trei mari tipuri de *probleme*:

- preîntâmpinarea și rezolvarea unor crize;
- rafinarea metodelor de maximizare a profitului;
- crearea, schimbarea sau cosmetizarea imaginii unei organizații.

„Analiză” este de obicei un cuvânt care intimidează, chiar și pe profesioniști; în fond, deschis analizei este cel care are o atitudine favorabilă schimbărilor pe care analiza le-ar putea considera utile sau necesare. Analiza nu implică un efort prea mare: trebuie doar să vă uitați în jurul dumneavoastră, în loc să așteptați ca schimbările să sosească pe neașteptate. Analiza înseamnă de fapt atenție la modul în care puteți îmbunătăți lucrurile. Analiza se aplică în orice sector al activității umane. Orientat spre analiză este acela care încercă să rezolve problemele, în loc să se plângă de cum stau lucrurile în prezent.

Pentru a realiza o „analiză”, întâi trebuie să definiți de unde plecați³⁵:

- aruncând o privire în urmă, veți cunoaște istoricul instituției și al structurii căreia îi aparțineți;
- aruncând o privire în jur, veți putea stabili circumstanțele în care să acționați; va fi necesar să înțelegeți relațiile instituției dumneavoastră cu diferite segmente de public, pentru a putea stabili obiective realiste;
- aruncând o privire în interior, vă creați posibilitatea să cunoașteți caracterul, personalitatea și stilul de funcționare al firmei dumneavoastră.

Analiza situației se poate materializa într-un dosar de lucru care cuprinde două secțiuni:

- analiza factorilor interni - se trec în revistă acțiunile persoanelor importante din organizație, structurile și procesele relevante pentru problema în cauză, istoricul implicării firmei în acea problemă. De asemenea, se poate face un audit al comunicării (atitudinile și practicile de comunicare ale organizației) cu scopul de a înțelege mai bine modul în care ea comunică cu publicurile sale. În urma acestei evaluări se poate afla cum, ce și cui se transmit mesajele organizației, permițând conducerii să aibă o imagine precisă asupra a ceea ce se face în mod curent și oferă o bază de date pentru deciziile imediat următoare;
- analiza factorilor externi se referă îndeosebi la segmentele de public implicate sau afectate de acea problemă.

³⁴ *Idem*, p. 83.

³⁵ Valentin Stancu, Marcela Stoica, Adrian Stoica, *Relații Publice*, Concept Publishing, 1997.

Analiza detaliată a afactorilor interni și externi permite efectuarea unor evaluări de tip SWOT, a punctelor tari (strength) și slabe (weak) ale organizației, ale împrejurărilor favorabile (opportunities) și amenințărilor (threats) cu care ea se confruntă.

Dincolo de aceste metode elaborate, vă stă oricând la dispoziție cercetarea de tip informal³⁶. Iată două din metodele informale folosite în relațiile publice:

- contactele personale cu oameni aparținând unor categorii diferite de public. În timpul discuțiilor informale puteți sesiza receptivitatea, opiniile, atitudinile, valorile interlocutorilor (conferințe și seminarii profesionale, târguri comerciale), sau puteți avea contacte cu diferiți lideri și experți, altfel spus cu persoane care prin poziție sau profil sunt foarte bine informate (bancheri, oficialități guvernamentale, conducători ai unor grupuri de interese).
- analiza mesajelor primite prin poștă sau prin telefon. Scrisorile sau apelurile telefonice de la persoane care pot să facă parte din categorii diferite de public oferă adesea un feed-back important asupra unor probleme.

Stabilirea obiectivelor

Formularea unui obiectiv trebuie să satisfacă mai multe cerințe: să indice o acțiune observabilă prin care să poată fi exteriorizat un comportament (atitudine); să descrie comportamentul (atitudinea) dorit a se forma prin activitatea de relații publice; să precizeze condițiile care ar putea face măsurabil comportamentul (atitudinea), fiind astfel probate criteriile de evaluare a performanțelor prin care subiectul atestă comportamentul/atitudinea/opinia dorite; (ex. – „membrii instituției să fie în măsură să descrie programul/obiectivele imediate ale firmei, fără mijloace ajutătoare, cu o exactitate de 80%”).

Obiectivele se vor fixa în scris, determinându-se atât obiectivele generale, cât și cele specifice. În formularea lor se va realiza permanent corelarea cu resursele materiale și de timp disponibile. De asemenea, obiectivele trebuie raportate la problema în cauză. Costurile investite într-o campanie de popularizare a unui produs sau serviciu nu trebuie să depășească valoarea încasărilor obținute prin comercializarea produsului respectiv.

IV.3 Identificarea publicurilor și stabilirea strategiilor

După ce a fost stabilit obiectivul campaniei, următorul pas constă în definirea categoriilor de public cărora le sunt destinate mesajele campaniei. Pentru aceasta este necesar să ne întrebăm pe cine trebuie să informeze sau să influențeze campania planificată. Pentru a fixa categoriile de public trebuie să segmentăm publicurile în unități mai mici. Cercetările făcute în etapa de analizare a situației permit identificarea unor grupuri de oameni care au în comun ceva caracteristic, ceva relevant pentru obiectivele campaniei: opinii și atitudini asemănătoare cu sau diferite de cele ale firmei. Stabilirea acestor segmente de public considerate ca importante duce la concluzia că lor trebuie să li se acorde o atenție specială, ceea ce înseamnă mai multe mesaje, mai mult timp, mai mulți bani.

³⁶ Cercetarea informală se caracterizează prin faptul că nu respectă norme științifice stricte și se desfășoară fără reguli prestabilite.

Stabilirea strategiilor ³⁷:

Alegerea unei strategii este determinată de resursele organizației, de gradul de accesibilitate al publicului, de scopurile campaniei, de circumstanțele concrete și de calitățile profesionale.

Strategia aleasă trebuie să întrunească următoarele calități:

- să atingă publicurile alese ca țintă ale respectivei campanii;
- fiecare element al strategiei să poată fi corelat cu segmentele diferite ale categoriilor de public determinate;
- strategia globală și elementele constitutive trebuie să răspundă cel mai bine obiectivului fixat pentru campania respectivă;
- strategia trebuie să fie în concordanță cu resursele de timp, umane și financiare ale firmei;
- strategia trebuie să fie compatibilă cu stilul de conducere și valorile managerilor firmei.

Iată exemple de strategii:

1. *Inactivitatea strategică*: în anumite condiții (confruntarea cu o firmă care are o proastă reputație) cea mai bună strategie este să o ignori și să nu întreprinzi nimic
 - *Activități de diseminare a informației*: aceste strategii au ca finalitate distribuirea de mesaje care prezintă firma din punctul ei de vedere; în aceste cazuri diseminarea informației poate lua mai multe forme;
 - *Programul de informare publică*: informația prezintă punctul de vedere al organizației care sponsorizează programul, susținerea oficialităților, declarații etc.;
 - *Conferințe de presă*: acestea oferă tuturor instituțiilor mass-media, simultan, informații semnificative despre organizație;
 - *Lobby-ul*: acesta oferă legiuitorilor informații fiabile despre organizație și transmite organizației feed-back-ul forului legislativ;
 - *Apariții publice ale unor personalități, turnee ale purtătorului de cuvânt*: acestea aduc în prim-plan nume de rezonanță socială care pot promova organizația și pot distribui informații despre aceasta;
 - *Biroul de presă*;
 - *Corectarea informațiilor eronate sau răuvoitoare*;
 - *Expunerea de suporturi informative cu ocazia unor reuniuni publice*.
2. *Organizarea de evenimente*: aceste strategii vizează transmiterea de informații prin:
 - *Evenimente neplanificate*, mai exact reacția la un eveniment relativ neașteptat: descoperiri, acte de eroism, numiri de noi lideri, fuziuni etc
 - *Ceremonii*: ocazii festive care marchează anumite evenimente: aniversări, comemorări, momente de pensionare, inaugurări
 - *Evenimente puse în scenă pentru mediatizare*, adică activități organizate pentru a atrage atenția presei și pentru a genera vizibilitate publică: (lansări de acțiuni, acte de caritate, gesturi simbolice)

³⁷ Cristina Coman, *op.cit.*

- *Concursuri, competiții* (inclusiv momentele festive ale decernării unor premii de excelență).
3. *Activități promoționale*: acestea au ca scop impunerea imaginii organizației prin:
- *acțiuni de marketing*, care încearcă să focalizeze atenția asupra eforturilor de satisfacere a consumatorilor: târguri, expoziții, demonstrații și testări de produse, lansări de noi produse, etc
 - *dramatizări*: acestea vor să arate cum funcționează un produs sau un serviciu prin prezentarea dramatizată a acestuia
 - *strângere de fonduri*: eforturi destinate să colecteze bani pentru diverse categorii de public ori diverse organizații sau pentru a completa bugetul unei campanii
 - *descoperiri științifice*: oferirea de informații privind o temă controversată sau lansarea rezultatelor unor cercetări
 - *acțiuni civice*
4. *activități organizaționale*: acestea urmăresc promovarea organizației în mediul ei specific prin:
- *poziționarea unei organizații*: definirea celor care o sprijină și crearea unui grup pentru eforturi de cooperare;
 - *constituirea coalițiilor*: realizarea de alianțe cu grupuri și organizații care au aceleași obiective și împărtășesc aceleași valori
 - *conferințe, convenții, seminare*: acestea permit diseminarea informațiilor, schimbul de idei și creșterea prestigiului organizației
 - *lobby-ul indirect*: acesta se realizează prin mobilizarea alegătorilor în jurul unei anumite probleme, pentru a exercita presiuni asupra legislativului
 - *negocieri*: intervenția, ca autoritate dezinteresată, pentru a rezolva conflictele dintre grupuri.

Stabilirea tacticilor. Acest pas nu este o etapă izolată, ci tacticile sunt construite în același timp cu fixarea strategiei. Pentru specialiștii în relații publice *tactica este acea acțiune de relații publice proiectată să aibă un efect specific asupra relației dintre o organizație și o anumită categorie de public*. Pentru fiecare tactică trebuie să fie date următoarele informații:

- descriere pe scurt;
- termenul limită de executare a acțiunii;
- bugetul estimat;
- cerințe speciale (utilizarea unor echipamente aparte, închirierea unor spații suplimentare, invitarea unor personalități de vârf);
- numele persoanei care răspunde de respectiva acțiune.

Deși nu există rețete universale în ceea ce privește tacticile de relații publice, în lucrările de specialitate sunt recomandate anumite tipuri de acțiuni care și-au dovedit, în timp, eficiența. Acestea sunt clasificate în funcție de publicurile standard vizate de campaniile de relații publice.

- *Angajații*: comunicarea interpersonală, newsletter-ul, revista de întreprindere, filme, rapoarte de activitate, cuvântări, Intranet, evenimente speciale;
- *Investitorii*: newsletter-ul, broșuri, scrisori, rapoarte de activitate, adunarea generală anuală, vizite în organizație, site Internet, comunicate de presă;
- *Clienții*: comunicate legate de produsele sau serviciile organizației, evenimente speciale, dosare de presă, vizite în organizație, răspunsuri la scrisorile clienților;

- *Comunitatea*: donațiile, sponsorizările, cuvântările, acțiunile voluntare, site-uri Internet, vizite în organizație, zilele “ușilor deschise”, comunicarea interpersonală;
- *Organisme guvernamentale*: lobby, comitete de sprijinire a candidaților în campaniile electorale, donații pentru partide și candidați, rapoarte de activitate;
- *Mass-media*: comunicate de presă, conferințe de presă, dosare de presă, vizite de presă, comentarii pentru paginile de opinii, interviuri, documentare (în special pentru presa specializată).

IV.4 Fixarea calendarului și stabilirea bugetului

Un element important este fixarea momentelor de începere și încheiere a campaniei, precum și a datelor la care va avea loc fiecare acțiune.

Intervalul de timp ocupat de o campanie depinde de obiectivele și de natura acesteia. Unele campanii precum cele care își propun să informeze publicul despre lansarea unui nou produs, trebuie să fie rapide și energice; altele (precum cele care au ca obiectiv să schimbe o percepție negativă sau să convingă publicul să accepte valori noi) se vor derula pe perioade lungi de timp, întinzându-se justificându-se prin faptul că schimbarea atitudinilor este dificilă, ceea ce implică stabilirea unor obiective care nu se pot atinge decât în unul, doi sau trei ani.

Calendarul are rolul de a indica data, ziua, ora la care va avea loc acțiunea respectivă și de a arăta timpul necesar pentru pregătirea și desfășurarea acesteia. În stabilirea intervalului de timp necesar pregătirii unui element strategic al campaniei, trebuie să se țină seama de toate activitățile care concură la realizarea evenimentului sau mesajului în cauză.

Stabilirea bugetului

Încă din etapa fixării obiectivelor campaniei este de dorit să se contureze și un buget preliminar. Calculul efectiv al bugetului se poate face după ce au fost stabilite strategii, tacticile și calendarul campaniei; în felul acesta vor putea fi evaluate cheltuielile pentru fiecare acțiune în parte, în raport cu totalul acțiunilor planificate și timpul alocat pentru fiecare din acestea. La acestea se adaugă un procent suplimentar pentru cheltuieli neprevăzute și un altul pentru a se face față ratei inflației (în special pentru campaniile de lungă durată).

Succesul în executarea unei campanii bine planificate depinde de șase factori esențiali³⁸:

- a) *Delegarea responsabilităților* – răspunderea pentru executarea fiecărei activități trebuie să fie atribuită în mod precis unui membru al echipei, iar această delegare trebuie să figureze în planul scris;
- b) *Fixarea termenelor limită de îndeplinire a fiecărei acțiuni*;
- c) *Controlul calității* – coordonatorul campaniei trebuie să verifice fiecare document, modul de îndeplinire al sarcinilor, starea echipamentelor, calitatea produselor de comunicare;
- d) *Comunicarea în interiorul echipei* – coordonatorul trebuie să asigure circulația informației prin întâlniri de lucru și schimburi de idei între membrii echipei;

³⁸ Cristina Coman, *op. cit.*, p. 112.

- e) *Comunicarea cu beneficiarul campaniei (conducerea firmei);*
- f) *Evaluarea permanentă – pe măsură ce acțiunile preconizate sunt realizate, ele trebuie supuse evaluării, pentru a detecta eventualele nereușite și a le corecta sau întâmpina.*

Studiu de caz

Iată mai jos un exemplu simplu care arată cum poate fi pus la punct un program de relații publice al unei mici firme producătoare de lanterne³⁹:

Problemele

Studiile de piață au arătat că lanternele produse de această firmă sunt considerate trainice, dar oarecum demodate, și că publicul nu prea cunoaște produsele mai noi, introduse tocmai pentru a răspunde mai bine stilului de viață contemporan.

Obiectivele

- Popularizarea produselor mai recente;
- Demonstrarea faptului că produsele respective sunt moderne și extrem de utile omului zilelor noastre;
- Crearea unei imagini mai moderne pentru produsele firmei, fără a pierde din caracterul de trăinicie și fiabilitate

Publicul utilizatorilor finali

Utilizatorii finali de lanterne formează următoarele piețe țintă:

- Femei care le cumpără pentru uz casnic și pentru a le folosi în mașină;
- Bărbați care le cumpără pentru utilizări similare;
- Firme care cumpără lanterne pentru serviciile de pază;
- Poliție și armată.

Publicul intermediar

Printre mediile de informare care ajung la utilizatorii de lanterne se află :

- Publicațiile pentru femei;
- Publicațiile pentru bărbați și cele de interes general;
- Publicațiile și programele cu subiecte automobilistice, turistice și de divertisment;
- Publicațiile destinate serviciilor de pază și protecție (atât cele care vizează consumatorii individuali cât și cele comerciale);
- Publicațiile destinate armatei și poliției.

Stabilirea strategiilor și tacticilor

Ținând cont de cadrul cunoscut al planurilor organizației pe anul următor, campania de relații publice poate fi pusă în mișcare de câte o singură idee pentru fiecare domeniu menționat. De exemplu, compania poate să aibă un plan de lansare al unei noi lanterne de buzunar sau care să poată fi purtată în poșetă. Dacă noua versiune diferă suficient de ceea ce mai există pe piață, acest lucru oferă baza unui „atac” asupra presei destinată femeilor.

³⁹ Judith Ridgway, *op. cit.*, pp. 6-8.

Dificultățile pe care le poate avea cineva, la un moment dat, fiindcă nu are o lanternă la dispoziție – ilustrate într-un articol sau o demonstrație - ar putea interesa presa masculină.

Un astfel de plan nu numai că indică zonele de interes prioritar, dar ajută organizația sa-și planifice cum trebuie activitatea, îi indică unde să-și concentreze eforturile și contribuie la măsurarea rezultatelor obținute.

Odată pus la punct, în mare, un asemenea program de relații publice, preferabil în scris – se poate trece la stabilirea detaliilor privind utilizarea instrumentelor: lista mediilor de informare care trebuie contactate, comunicatele de presă, advertoriale, pliante, concursuri, work-shopuri, vizite și evenimente speciale.

IV.5 Tehnici speciale de comunicare în relații publice

Tehnici de lucru cu zvonurile

Datorită caracterului lor vag și necontrolabil, zvonurile constituie unul dintre cele mai ciudate aspecte ale fenomenului de comunicare. În același timp, dacă sunt bine „amorsate”, zvonul poate fi o formă de publicitate ieftină, eficace și durabilă în promovarea vânzărilor și a reputației firmei sau a produsului. Ele pot fi pozitive sau negative. În sfera mediatică (și nu numai) sunt anumite situații în care trebuie să ne așteptăm la apariția zvonurilor:

- lipsa unor informații autentice sau oficiale;
- existența unor informații autentice, dar incomplete;
- cazuri în care psihologia colectivă este încărcată de nemulțumire și anxietate;
- informația existentă este inconsecventă logic;
- nu sunt întâmpinate dorințele publicului;
- deciziile prelungite amână deznodământul în chestiuni importante;
- persoanele au impresia că sistemul în care se află este discreționar;
- fluxul de informații are elemente prost legate
- existența de antagonisme personale și conflicte organizaționale.

Gestiunea zvonurilor este o problemă dificilă de marketing și comunicare în afaceri. Zvonul răuvoitor poate fi un vierme care roade și la rădăcina unor afaceri mari și prospere. În schimb, zvonul pozitiv, difuzat inteligent, devine politică de relații publice. Acestui gen de publicitate francezii îi spun „bouche à l'oreille” (șoaptă la ureche)⁴⁰ și sunt de părere că poate asigura o solidă reputație și prosperitate în afaceri, în special în promovarea serviciilor exclusive, adresate elitelor sau unor categorii sociale bine definite.

Când sunt gata să lanseze afacerea sau produsul, ei organizează o mică petrecere sau fac o acțiune de relații publice, de natura lansării unei cărți, a unui cocktail sau a vernisajului unei expoziții de pictură. Invită prieteni, rude, vecini și câteva personalități. În plină petrecere, cu un aer confidențial ei șoptesc la urechea invitaților exact ce trebuie să spună aceștia mai departe. Pe urmă...lucrurile merg de la sine. Grijă cea mare este ca zvonul pus în circulație să aibă conotații pozitive și promițătoare. În lansarea zvonurilor

⁴⁰ Ștefan Prutianu, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, 2000.

și în redactarea textelor publicitare merită să ai grijă de cuvintele magice sau tragice. Sunt mai mult decât cuvintele obișnuite și au o forță imensă, în bine sau în rău.

Cuvinte magice recomandate în manuale: tu, tine, gratuit, plăcere, satisfacție, sigur, garantat, bun, avantaj, nou, reducere, acum, câștig, succes, profită, distracție, bani, valoare, descoperă, dorință, dorit, al tău, confortabil, de ce, primul, cadou, sănătate etc.

Cuvintele tragice pot strica un text bun pentru că induc conotații neplăcute, adversative, respingătoare. Câteva dintre ele ar putea fi: moarte, boală, obligați, plată, greșit, eșec, cost, părere de rău, pierdere, dificil, contract, cumpără, vinde, rău, comandă, datorie.

Cei mai eficace „răspândaci” ai zvonurilor sunt prietenii, vecinii, rudele, angajații și clienții fideli. Ei știu cele mai multe lucruri despre tine și despre afacerea ta, iar vorbele lor au autoritate. Dacă se pune această problemă se poate obține un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar haotic, cum pare la prima vedere. Cunoștințele întâmplătoare și clienții ocazionali pot fi aproape la fel de importanți, pentru că oferă șansa unor legături noi, cu alte afaceri și grupuri de interese.

Atenție! Zvonurile proaste circulă cel mai ușor. Uneori, cu ele se poate pune concurența la pământ, se poate distruge o afacere atunci când sunt lansate cu scopul de a discredita, demonta și distruge.

Iată o serie de strategii ce pot fi utilizate pentru combaterea zvonurilor proaste despre firmă cu care vă confrunțați:

- Analizați scopul și seriozitatea impactului zvonului înainte de a vă angaja în orice acțiune corectivă;
- Experiența arată că de cele mai multe ori este mai eficient să ignori un zvon decât să-l întărești încercând să-l contracarezi;
- Discutați cu persoanele afectate;
- Analizați cauzele și motivele specifice, sursele zvonului;
- Procedați imediat și masiv la informație autentică privind subiectul zvonurilor;
- Lansați contrazvonuri cu ajutorul colegilor și al persoanelor de încredere;
- Apelați la pozițiile cheie ale unor formatori de opinie pentru a discuta și clarifica situația;
- Evitați referirea la zvonul inițial atunci când diseminați adevărul (referirea poate întări zvonul primar);
- Cea mai bună modalitate de a combate zvonurile constă în a hrăni nevoia naturală a oamenilor cu informație promptă și corectă.

Anunțul la mica publicitate

În afacerile mici și mijlocii, alocarea resurselor financiare și umane în servicii specializate de relații publice este dificilă. Aici, cea mai simplă și accesibilă formă de comunicare și relaționare publică este anunțul la mica publicitate. Este ieftină și dacă nu este un anunț prost, este și eficace. Riscul este mic. Nu este deloc ușor să redactezi asemenea anunțuri. De cele mai multe ori, secretul succesului constă în a ști cum să trezești și să menții trează atenția involuntară a clientului potențial. Obiectivul urmărit este clar: anunțul trebuie să creeze imagine și să stimuleze vânzările. Pentru aceasta, anunțul trebuie să fie interesant și credibil, trebuie să aibă impact, trebuie să provoace atenția re-

ceptorului. Impactul unei reclame bune stă în „cârligul” prin care agață atenția involuntară a clientului. Pentru asta, iată câteva reguli de luat în seamă⁴¹:

- Faceți anunțul șocant, atractiv, excitant, plăcut sau măcar dureros! Dacă este plasat în presa scrisă adăugați un stimul vizual care să contrasteze flagrant cu restul paginii și cu așteptările cititorului. Dacă anunțul este transmis pe suport audio, un fortissimo, sau o undă de șoc îl pot ajuta să capteze atenția involuntară a ascultătorilor;
- Căutați un titlu, un slogan, un head line sau o replică de deschidere explozivă. În loc să începeți cu „S.C....vinde și livrează din stoc...” poate fi mai bine cu ceva de genul: „afacerea secolului”, „adio durere”, „adio sărăcie”, „vrei să câștigi un milion?” Când se pune o întrebare directă, cu o promisiune inclusă, clientul nu poate să o ignore, mai ales dacă e vorba despre distracție, hrană, sănătate, frumusețe, confort sau succes;
- Fiți direct, apropiat și familiar! Asta înseamnă să spuneți mai curând „Tu” decât Dumneavoastră și să vă adresați în jargonul familiar anumitor segmente de consumatori (vezi reclamele de la SPRITE);
- Exprimați-vă simplu, în stilul oral! Evitați cuvintele tehnice și academice dacă vrei audiență mare! Spune „margarină” în loc de „grăsime vegetală”!
- Fiți concret! Oferiți dovezi și probe! Asta înseamnă să dați nume de clienți mulțumiți, cifre și locuri;
- Folosiți un limbaj precis! Asta înseamnă să nu folosiți cuvinte vagi și ambițioase: mult, puțin, des, rar, ci cuvinte precise și cifre absolute, procente, unități de măsură precise.
- Evitați abuzul de adjective și superlative! În ciuda aparențelor, adjectivele nu conving, ci, din contră, diluează credibilitatea mesajului.
- Nu lăsați loc pentru ironii! Fiți clar și explicit!
- Scrieți textele cu litere mici, nu cu majuscule. Majusculele sunt mai greu de citit decât minusculele, ochiul cititorului fiind antrenat în acest sens.
- Fiți concis. Pe client îl interesează să afle ce avantaje obține de la produs dacă îl cumpără.

Oferta publică de informații utile

Pentru firmele mijlocii, una din tehnicile care generează publicitate relativ ieftină dar credibilă, de bun augur și de lungă durată este oferta publică de suporturi de informații utile (hărți turistice, hărți rutiere, calendare, agende, cărți de telefon, cataloage, horoscoape și multe altele). În interiorul acestora, alături sau odată cu ele, pot fi inserate și adăugate abil mesaje promoționale și anunțuri publicitare de tot felul. Cele mai bune exemple par a fi hărțile turistice, rutiere și comerciale. Firma promovată pe un astfel de suport este, de regulă, editorul sau finanțatorul operației de editare a acestor hărți. Pe hartă sunt poziționate vizibil sediile, magazinele, depozitele, punctele de vânzare precum și rutele de acces și mijloacele de transport care duc către ele, pornind din zone de referință publică precum gările, autogările, aeroporturi. Sunt precizate numerele de telefon, fax și adresa de site, sunt menționate persoanele de contact și sunt prezentate oferte. Astfel de hărți sunt distribuite ieftin sau gratuit. De regulă, banii se întorc ca

⁴¹ *Idem*, pp. 274 – 275.

efect al publicității. La fel se poate proceda cu diverse alte suporturi de informații inscripționate pe pixuri, stilouri, scrumiere, brichete etc.

Lobby-ul

Inițial, a face lobby însemna a aborda parlamentari și consilieri locali, pe holuri, în timpul pauzelor, pentru a-i influența în sensul votării sau respingerii anumitor legi, uneori chiar și numai pentru luarea în discuție a unor chestiuni.

În relații publice sensul termenului s-a lărgit și astăzi sunt folosite orice aranjamente interumane și organizaționale care sensibilizează și influențează factorii de decizie politică și administrativă în sensul dorit de cineva. În esență, el sugerează eforturile făcute de cineva în direcția influențării unei decizii prezidențiale, guvernamentale, legislative sau administrative prin diverse mijloace de persuasiune și presiune⁴². Prin crearea de aranjamente umane în aceste zone (dar și în altele: grupuri de presă, instituții financiare și de credit, sfera organismelor cu atribuții speciale de îndrumare și control), prin plasarea sau controlul unor persoane sau informații, se poate acționa indirect în interesul afacerilor, al politicii, al unor persoane. În principiu, totul este făcut în limitele a ceea ce este moral și legal dar, dacă ceva nu este legal, astăzi se poate promova o hotărâre legislativă sau o hotărâre locală care poate face ca acel ceva să devină legal mâine. În lume se poate face lobby cu acte în regulă. Legile americane, de pildă, impun însă ca acțiunile de lobby să poată fi urmărite și controlate de public.

Organizarea și programarea în timp a unei campanii de lobby presupun, în principiu, parcurgerea succesivă a următoarelor etape:

1. Definirea precisă a obiectivelor;
2. Redactarea listei de obstacole care împiedică atingerea obiectivelor și pentru eliminarea cărora este necesară intervenția lobby-iștilor;
3. Selectarea țintelor asupra cărora se vor exercita influențe și presiuni (guvern, parlament, primărie, bănci etc.);
4. Alegerea momentului potrivit pentru intervenție și a tehnicilor de lobby;
5. Declanșarea campaniei de lobby și a acțiunilor de monitorizare și evaluare periodică a rezultatelor, cu aplicarea din mers a corecțiilor necesare.

Agenții de PR care se ocupă de lobby pot acționa în diferite moduri⁴³:

- prezentând un punct de vedere al clientului lor în legătură cu o lege ce a fost deja propusă;
- propunând unei oficialități reglementări spre a fi luate în discuție;
- oferind clientului posibilitatea de a se întâlni, de a se documenta și de a-și sistematiza ideile în cadrul unei întâlniri directe cu diverși oficiali.

Cei specializați în acest domeniu cunosc cu precizie procedurile guvernamentale, structura organizatorică și adesea, un număr impresionant de persoane; ei păstrează legături cu oficialitățile prin cultivarea unor relații directe.

Majoritatea activităților de lobby constau în:

- colectarea de date;

⁴² *Idem*, p. 272.

⁴³ Katie Milo, Sharon Yoder, Peter Gross, Ștefan Niculescu Maier, *Introducere în Relații Publice*, Nim, București 1998.

- interpretarea acțiunilor guvernamentale (agentul de lobby analizează consecințele măsurilor guvernamentale asupra clientului său);
- interpretarea acțiunilor unor companii;
- pledoaria pentru anumite interese (activitățile menționate până acum au intrat în categoria informării. Pledoaria face parte din sfera influențării);
- publicitatea – promovarea unei imagini;
- sprijinirea vânzării de produse.

Un domeniu aparte al activității de lobby este acela al strângerii de semnături. Agen-
tul PR stimulează clienții sau cetățenii pentru realizarea de scrisori sau apeluri în atenția
forurilor legislative. Tehnicile folosite pentru mobilizarea acestui segment constau în
publicitate, scrisori personalizate și întâlniri în grupuri.

Surse bibliografice electronice

<http://www.basepoate.com>
<http://www.clubafaceri.ro>
<http://www.markmedia.ro>
<http://www.pme.com>
<http://www.pmekmo.be>
<http://www.perfectionare.comunicare.ro>
<http://www.toutsurlacom.com>

Capitolul V. Imaginea omului de afaceri

Există numeroase lucrări dedicate comportamentului în afaceri, ghiduri de bună purtare și de imagine mereu revizuite și înnoite. În mare parte, acest lucru se datorează unor exigențe necesare și a influențelor fiecărei epoci asupra comportamentului specific. De exemplu, ținuta la birou a femeii de afaceri nu mai este astăzi în mod obligatoriu business, ci poate fi și casual, în funcție de moment și de importanța diferitelor ocazii.

Indiferent ce anume presupune construirea imaginii unui om de afaceri, nu trebuie uitată stilul personal, importanța naturaleții și a bunului simț, capacitatea de relaționare – aspecte care trebuie derivate în forme concrete de manifestare a comportamentului verbal, nonverbal și scris.

Reguli simple, dar de efect se referă și la profilul unui bun manager; astfel, un bun director:

- insistă pentru o bună comunicare internă;
- respectă ideile celorlalți;
- critică constructiv și nu distructiv;
- luptă pentru beneficiile salariaților săi;
- se asigură că este un climat agreabil în firmă;
- nu se laudă doar pentru a face acest lucru;
- știe să se îmbrace și în cadrul și în afara serviciului;
- știe să facă oamenii să se simtă bine.

V.1 Comportamentul verbal al omului de afaceri

Un prim pas în a stăpâni arta conversației în afaceri este dat, fără îndoială, de necesitatea cultivării vocii, astfel încât discursul să poată fi auzit și bine receptat, fără a fi distorsionat de o vorbire prea șoptită ori, dimpotrivă, prea stridentă. Vocea ar trebui să corespundă statutului profesional, ceea ce înseamnă eliminarea regionalismelor și a oricărei urme de accent specific din vorbire, o intonație joasă, cu o respirație corectă, cu o pronunție îngrijită și cu o bună inflexiune, astfel încât să nu fie monotona.

De exemplu, cel mai mare efect de autoritate, atenție și convingere asupra partenerilor de conversație se obține atunci când se folosește “tonul de părinte”. A vorbi pe un ton parental înseamnă a transmite un mesaj de încredere, competență și ordine.

O conversație de succes presupune, înainte de orice, a ști a asculta. Cauzele comunicării insuficiente pot ține de context, de calitatea mesajului sau a canalului de transmitere a acestuia, dar printre cel mai frecvent întâlnite regăsim:⁴⁴

- egocentrismul, care ne face să credem că ceea ce spunem noi este mai valoros decât ceea ce spune partenerul;
- supraîncărcarea cu mesaje;

⁴⁴ Apud Ștefan Prutianu, *Manual de comunicare și negociere în afaceri. Comunicarea*, Ed. Polirom, Iași, 2000, p. 177-178.

- grijile prea multe;
- gândirea mai rapidă decât fluxul verbal;
- zgomotele și diversele perturbații;
- deficiențele de auz;
- neîncrederea în ceilalți.

Ascultarea activă presupune un întreg ansamblu de tehnici și de mici „trucuri” , cum ar fi:

- găsirea plasamentului, a distanței și a poziției trupului celei mai favorabile pentru desfășurarea unei bune conversații;
- concentrarea întregii atenții asupra interlocutorului și a mesajului acestuia;
- empatie (plasarea în postura interlocutorului pentru a-i înțelege sentimentele);
- emiterea permanentă de semnale de confirmare, de receptare și de înțelegere a mesajului;
- încurajarea conversației sincere;
- punctarea conversației cu întrebări care reiau ceea ce interlocutorul a spus mai înainte, pentru a-i confirma interesul față de mesajul pe care acesta tocmai l-a transmis și pentru a vă asigura că dumneavoastră ați înțeles bine ceea ce el a comunicat.

V.2 Comportamentul nonverbal al omului de afaceri

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea non-verbală (body language) prezintă interes din cel puțin două motive:

- 1) rolul ei este adesea minimalizat;
- 2) într-o comunicare orală, 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului nonverbal (expresia feței, gesturile, postura corpului, etc.).

Acest procentaj a fost stabilit pe la mijlocul anilor '70 de A. Mehrabian și M. Weiner în „Decoding of inconsistent communication”. Comunicarea nonverbală are drept forme de manifestare: kinetica (teorie care studiază ansamblul semnelor comportamentale emise în mod natural sau cultural), mimica (acea parte a feței noastre care comunică), zâmbetul, privirea, postura și modul de mișcare a corpului, proxemica (limbajul spațiului).

Fiecare tip de relație interumană se caracterizează prin prezența anumitor reguli de organizare a spațiului și a distanțelor. Încălcarea lor determină disconfort și chiar stări de nervozitate. Proxemica este cea care studiază toate aceste relații spațiale ca mod de comunicare. Jocul teritoriilor, modul de a percepe spațiul în diferite culturi, efectele simbolice ale organizării spațiale, distanțele fizice ale comunicării țin de această disciplină. Sunt, în mod obișnuit, acceptate patru mari categorii de comunicare spațială:⁴⁵

a) *Distanța intimă:*

Modul apropiat: corp la corp: actul sexual și lupta, rol minor al vocii sau manifestări vocale involuntare; viziunea precisă dereglată;

Modul îndepărtat: 15 – 40 cm în mișcarea corporală; miros și parfum, voce șoptită; intimidare, familie; atunci când este impusă, dăm înapoi, evităm privirea celui alt (ex.: orele de vârf din metrou).

⁴⁵ Apud Vasile Tran, Irina Stănciugelu, *Teoria comunicării*, Ed. comunicare.ro, București, 2003

b) *Distanța personală:*

Modul apropiat: 45 - 75 cm, la o distanță de un braț, parfum, voce normală; familiaritate;

Modul îndepărtat: 75 - 125 cm, limita contactului fizic cu celălalt, limita parfumului, privirea de sus în jos, voce normală: sosire, rămas bun, discuții pe stradă sau pe subiecte neutre.

c) *Distanța socială:*

Modul apropiat: 1,25 m - 2,10 m, voce plină și clară; negocieri impersonale, relații profesionale la birou, recepție: comunicare verbală fără contact fizic; frontiere ale teritoriului social al unui individ care iau forma unui birou, unei mese, unui ghișeu, care țin interlocutorul la distanță. Distanță administrativă: simplu client la bancă, sunteți primit în spatele unui birou;

Modul îndepărtat: 2,10 m - 3,60 m, coeficient ierarhic (director general) sau nevoie de liniște („soții când se întorc de la serviciu adeseori se așează pentru a-și citi ziarul, pentru a se destinde, la trei metri sau mai mult de soțiile lor”); voce mai puternică decât în modul precedent.

d) *Distanța publică:*

Mod apropiat: 3,60 m - 7,50 m: semnificarea prezenței colectivității; echilibru între poziționarea la același nivel și vizibilitate. Interlocutorul joacă un rol social, poartă o mască (profesor - elevi, întâlnire în cerc închis). Privirea nu mai fixează, informația devine mai formală, comunicarea interpersonală e săracă;

Modul îndepărtat: 7,50 m și mai mult: ierarhie. Pe de o parte, omul politic sau actorul, pe de alta spectatorii pasivi: feed-back-ul funcționează la minimum. Discursul este normalizat și gesturile stereotipizate.

Este importantă descifrarea nu neapărat a tot ceea ce ține de *body language*, cât mai ales de susținerea gestuală a discursului. Mișcările capului, ale corpului și ale brațelor dau un anumit înțeles cuvintelor, totul fiind foarte bine atât timp cât limbajul nonverbal exprimă același mesaj ca și cel verbal.

Posibile semnificații ale limbajului trupului⁴⁶

Semnalul trupului	Mesajul posibil
Pupile dilatate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luminozitate slabă ▪ Interes, atracție
Pupile mici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luminozitate mare ▪ Interes scăzut, respingere
Palme deschise către interlocutor	Sinceritate, deschidere
Palma deschisă în sus	Supunere
Pumn strâns	Agresivitate, încordare
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitarea privirii; ▪ Frecarea nasului; ▪ Privire și trup orientate spre ieșire. 	Ascunde ceva, intenții ascunse, neîncredere
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respirație precipitată; ▪ Strânge pumnul; ▪ Trece des mâna prin păr. 	Nemulțumire, frustrare, irascibilitate

⁴⁶ Adaptat după Ștefan Prutianu, *op. cit.*, p. 251-252.

Semnalul trupului	Mesajul posibil
<ul style="list-style-type: none"> Bate darabana pe masă; Are capul între mâini sau rezemat pe o mână, privirea în gol. 	Plictiseală sau așteptare
<ul style="list-style-type: none"> Clipește des; Se trage de ureche, îndepărtează scame imagine; Pocnește degetele; Se agită pe scaun; Strânge maxilarele, nu privește interlocutorul. 	Nerăbdare, nervozitate, criză de timp, lipsa autocontrolului, încordare
<ul style="list-style-type: none"> Arată cu degetul; Picior peste picior, cu pumnii strânși; Brațele încrucișate. 	Apărare, pândă, circumspecție, frig
<ul style="list-style-type: none"> Mâinile în șolduri sau pe genunchi; Prinde marginea mesei cu mâinile. 	Este hotărât, a luat deja sau va lua curând o decizie
<ul style="list-style-type: none"> Ținută dreaptă, gesturi dezinvolve; Mâinile la spate sau în buzunare, cu degetele mari în afară; Prinde reverul hainei. 	Încredere, deschidere, stăpânire de sine
<ul style="list-style-type: none"> Freacă palmele; Mâna la piept; Gestul de a da mâna. 	Satisfacție, acceptare

O atenție aparte în stăpânirea comportamentului nonverbal al omului de afaceri trebuie acordată ținutei vestimentare. Într-un fel, fiecare tip de afacere determină necesitatea unui anumit stil vestimentar, adecvat serviciului respectiv.

Câteva principii de bază ale unei ținute vestimentare adecvate pentru omul de afaceri, ținând cont de diferențele inerente de poziție, de industrie sau de localitate ori de ocazie, sunt:⁴⁷

- Un bărbat trebuie să fie atent să nu se parfumeze prea tare dacă lucrează într-un birou sau cu colegi conservatori.
- Nimeni nu trebuie să se laude cu casa de modă sau cu marca de îmbrăcăminte pe care o poartă, din două motive: de orgoliu al celorlalți și pentru că există posibilitatea de a cădea în ridicol, dacă ceilalți nu cunosc respectiva marcă.
- Femeile trebuie să evite purtarea la lucru de materiale potrivite ținutelor de seară sau a culorilor țipătoare.
- Unghiile curate și manichiurate sunt tot atât de importante pentru ținuta unui bărbat ca și pentru o femeie.
- Pantofii trebuie să arate întotdeauna bine, să fie de bună calitate și în stare bună.
- Dacă se lucrează fără haină în birou, trebuie îmbrăcată neapărat atunci când urmează a fi întâlnit un partener de afaceri, un client, o persoană importantă din exterior sau un superior. Este un semn de considerație.

⁴⁷ Adaptare după Letitia Baldrige, *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International Press SRL, București, 1997.

- Nu există „parfumuri speciale pentru lumea afacerilor”; acestea se aleg conform gustului fiecăruia, dar este de dorit să fie de bună calitate și să se aplice discret, nu în văzul tuturor.

V.3 Comportamentul scris al omului de afaceri

Există numeroase cărți și ghiduri referitor la modalitatea de a realiza o comunicare scrisă eficientă în afaceri. Cu toate acestea, trebuie ținut cont de faptul că secretul scrisorilor stă, de multe ori, în modalitatea de personalizare a acestora. Indiferent de mesajul pe care îl conține, o scrisoare este adresată în realitate unei persoane, și nu unei firme.

Ștefan Prutianu⁴⁸ identifică cinci reguli fundamentale de etichetă în conceperea scrisorilor de afaceri:

1. scrierea corectă a numelui, prenumelui, titlurilor și a adresei destinatarului;
2. adresarea: se face distincție între corespondența oficială și cea informală;
3. confidențialitatea: există mențiuni uzuale care limitează accesul la documente, cum ar fi: „Confidențial”, „Personal” etc.;
4. dimensiunea comunicării scrise, deoarece rapoartele prea lungi și groase sunt descurajante la prima vedere și pot denota chiar o lipsă de respect pentru timpul și rangul destinatarului;
5. stilul și tonul comunicării. De exemplu, invitația nu trebuie să semene a convocare, iar rugămintea nu poate fi formulată ca o somație.

Pentru corespondența oficială, se recomandă următoarele:

- folosirea de hârtie-antet. Folosirea numelui, logo-ului, sloganului nu sunt simple mofturi, ci au un foarte puternic rol de creare și menținere de identitate vizuală.
- folosirea de hârtie specială de corespondență.
- la redactarea invitațiilor, este obligatoriu cuvântul „Invitație”, tipărit vizibil și explicit înaintea titlului, pentru a evita orice interpretare de gen „convocare”.
- chiar dacă este tot mai răspândită tehnoredactarea scrisorilor (și chiar recomandabilă), cel puțin în cazul partenerilor importanți, se poate face apel și la adăugarea câtorva rânduri scrise de mână care să personalizeze mesajul respectiv.
- articolele de papetărie trebuie să reflecte corect imaginea companiei.

Conform Letitiei Baldrige⁴⁹, o firmă nou creată are nevoie de un minim necesar de papetărie astfel:

- hârtie cu antet pentru birou, cu plicuri potrivite tip standard;
- cărți de vizită de afaceri;
- post-it-uri pentru comunicările interne (pot fi de orice dimensiune);
- formularele necesare pentru firmă, care sunt comandate la o editură specializată.

Ca o remarcă finală, trebuie ținut cont de faptul că deși principiile generale în comunicare și referitor la aspectele legate de eticheta în afaceri sunt aceleași, există numeroase evoluții după modă și influențe sociale, ceea ce presupune necesitatea unei continue adaptări și flexibilități. Internetul și Neticheta⁵⁰ sunt doar un exemplu, dar același lucru

⁴⁸ *Op. cit.*, p. 303-304.

⁴⁹ *Op. cit.*, p. 220.

⁵⁰ Termen generic care desemnează regulile comportamentale specifice limbajului web.

este valabil și dacă ne gândim la folosirea telefoanelor mobile, a SMS-urilor ca mijloc de promovare ș.a.m.d.

Nu există adevăruri fundamentale în comunicare și imagine, ci doar reguli general valabile și principii adaptabile situațiilor specifice.

Surse bibliografice electronice:

<http://www.basepoate.com>

<http://www.clubafaceri.ro>

<http://www.markmedia.ro>

<http://www.pme.com>

<http://www.pmekmo.be>

<http://www.perfectionare.comunicare.ro>

<http://www.toutsurlacom.com>

Bibliografie

- Baldrige, Letitia; *Codul manierelor în afaceri*, BusinessTech International Press, București, 1997
- Caluschi, Cezar; *Relații publice moderne*, Nord-Est, 1998
- Coman, Cristina; *Relațiile publice - Principii și strategii*, Polirom, 2001
- Cutlip, S.M.; Center, A.H.; *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, Francoangeli, Milano, 1997
- Dobrescu Paul; Bârgăoanu Alina; *Mass media și societatea*, comunicare.ro, 2003
- Fanelly, Nguyen-Tanh; *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*, Economica, Paris, 1991
- Heilbrunn, Benoît; *Logo-ul*, comunicare.ro, București, 2002
- Hendrix, Jerry A.; *Public Relations Cases*, Wadsworth, 2001
- Hiebeler, Robert; Kelly, Thomas B.; Kettelman, Charles; Andersen, Arthur; *Cele mai bune practici*, Image, București 1998
- Kotler, Philip; *Managementul marketingului*, Teora, București, 2000
- Milo, Katie; Yoder, Sharon; Gross, Peter; Maier, Niculescu Ștefan; *Introducere în Relații Publice*, Nim, București 1998
- Mucchielli, Alex; *Douze cas et exercices sur la communication*, Armand Colin, Paris, 1998
- Popescu, Dan; Chivu, Iulia; *Conducerea afacerilor. Teste și studii de caz*, Editura Economică, București, 1998
- Pricopie, Remus; *Introducere în relații publice*, suport CD, comunicare.ro, 2003
- Prutianu, Ștefan; *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, Iași, 2000
- Ridgway, Judith; *Relații cu media*, Codecs, 2001
- Stancu, Valentin; Stoica, Marcela; Stoica, Adrian; *Relații Publice*, Concept Publishing, 1997
- Șerb, Stancu; *Relații publice și comunicare*, Teora, București, 2001
- Tran, Vasile; Stănciugelu, Irina; *Teoria comunicării*, comunicare.ro, București, 2003
- Vergheș, Iulian Ruff; Grigore, Bogdan; *Relațiile publice și publicitatea online*, Polirom, Iași, 2003

Surse bibliografice electronice

<http://www.basepoate.com>
<http://www.clubafaceri.ro>
<http://www.markmedia.ro>
<http://www.pme.com>
<http://www.pmekmo.be>
<http://www.perfectionare.comunicare.ro>
<http://www.toutsurlacom.com>