

الفصل الحادي والعشرون

تحديات المستقبل للعلاقات العامة

Future Challenges for PR

المعالجة الأخيرة في استشراف المستقبل تتعلق بتنمية العلاقات العامة ذاتها ، لا يمكن أن ينفصل هذا المستقبل عن المناقشات والحوارات في الفصلين السابقين حول تنمية وسائل الإعلام والاستخدام المتزايد للتقييم . وأيضاً مراجعة موضوعات مختلفة كتبت عن PR . قد أجرى اقتراح صغير اشتركت فيه شخصيات مؤثرة من أفراد صناعة العلاقات العامة والأكاديميين ، وشباب الخريجين والممارسين ، حيث سئلوا إذا ما كانت الصورة الذهنية للصناعة الخاصة بهم كانت من الضعف بحيث أنه لا يمكنهم أن يدعوا إلى ضرورة التغيير ويذكروا رؤيتهم للمستقبل .

نمو الصناعة

في 1990 ألقى Peter Gummer رئيس مجلس إدارة شركة Shandwick شركة عامة محدودة ، محاضرة في كلية All Saints College في مدينة Leeds تحت عنوان "PR في عام 2000" . لقد ذكر أنه بينما عدد الأفراد الذين يعملون في الأعمال الاستشارية تجاوز أولئك الذين يعملون في داخل المنظمات بنسبة 4 : 1 ، وأنه بنهاية القرن العشرين "سوف نجد أن وظيفة العلاقات العامة الداخلية ممثلة على مستوى الإدارة العليا ، وربما في مجلس الإدارة أو قريبة جداً منه وقادرة على الحصول على المساعدة الخارجية الدولية ، وفي تخصصات معينة" . ذكر أيضاً أن الأتعاب

الاستشارية سوف ترتفع بنسبة 300٪ لتصل إلى 15 بليون £ على مستوى العالم . وأن هذا النمو سوف يكون مدفوعاً بتطور العلاقات العامة في الأسواق النامية خارج المملكة المتحدة والولايات المتحدة . كانت مجالات النمو المهمة أساساً متمثلة في PR البيئة و PR الحكومة . "إنني اعتقد أنه سوف ينظر إلى PR بصورة متزايدة على أنها أداة الإدارة التي لا غنى عنها (Gummer, 1990) .

في عام 1994 ، نشر IBDO نتائج مسح حول صناعة PR ، والذي كان تحت رعاية وزارة التجارة والصناعة . يرى التقرير أن القطاع قد "نما بصورة لافتة على مدى السنوات العشر الأخيرة . وأن "PR تعتبر بشكل متزايد فرع معرفة خطيراً" .

يتفق White and Mazur (1995) مع IBDO ويضيفون إليه أنه لكي يستفاد من ذلك ، "سوف يحتاج ممارسو PR إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم ، والأ سوف يجدون دورهم قد اغتصبه الآخرون ، وخاصة المستشارين في مجال الإدارة أو من مجالات أخرى مثل التسويق أو القانون" . إن طموح الاستشاريين يتركز في تقديم الخدمة الاستراتيجية أساساً . إنني كمهتم بحالات التنمية في المملكة المتحدة ، وجدت عند فحص التطورات في USA وجود اتجاهين . بينما أعطى المزيد من العمل على أساس التعاقدات (مشروعات استشارية) أكثر مما هو الوضع على أساس وظيفة دائمة ، فإن الشركات الاستشارية أيضاً كانت تستخدم لتقديم المشورة الاستراتيجية لإدارة العليا . لأن الشركات الاستشارية على مستوى كل الدول الأوروبية كانت صغيرة ، وقد أدى ذلك إلى تمتع PR بالسمعة الطيبة وجذب الخريجين من المجالات الاقتصادية والقانونية واللغات ، لكي يكونوا قادرين على تقديم المشورة في الموضوعات البيئية وأوضاع المنظمة . كان المفتاح إلى عدد من هذه الموضوعات هو الدافع لرفع مستوى المعايير في جودة الأفراد الجدد والممارسين والتي سوف تناقش فيما بعد في هذا الفصل . يرى White and Mazur أن العلاقات العامة في المستقبل أمامها احتمالان ؛ إما أن تصبح أكثر تقنية ، تستخدم أساليب الاتصالات لتدعيم أنشطة التسويق أو أن تصبح نوعاً من الممارسة الاجتماعية ، تساعد المنظمات على أن تتواءم مع بيئاتها الاجتماعية .

هل تحتاج PR إلى تغيير الاسم ؟

الآراء حول إذا ما كان ضعف سمعة صناعة PR يمكن أن يعالج عن طريق تغيير اسمها ، ليس من الغريب أن تكون منقسمة . أولئك الذين يشعرون أن هذا هو الحل يقدمون الحجج التالية :

« أعتقد أننا في حاجة أكيدة لتغيير الاسم - ليس لأن الاسم الحالي يفقد بريقه ، ولكن لأنه مضلل . إنه يخفي القدرات الابتكارية لدى ممارسي PR ، ولا يعكس العمق الحقيقي وأهمية عملنا » . (Robert Phillips, MD, JCPR)

« إنه يحتاج حقيقة إلى تغيير وذلك للتغلب على الارتباطات السلبية بالاسم ولوضع فرع معرفتنا بصورة أكثر مركزية وفعالية . إن فروع المعرفة المنبثقة حديثاً مثل العلاقات التسويقية ، الاتصالات التسويقية ، والاتصالات الداخلية ، لا ينظر إليها على أنها بالضرورة تقع تحت مظلة العلاقات العامة . لقد غيرت لقب وحدتي التنظيمية إلى الاتصالات . إن توسيع مفهوم "المختصر" ليعبر عن إدارة علاقة كل الأطراف صاحبة المصلحة قد كان مفيداً جداً إلى حد كبير » .

(مدير عام الاتصالات ، الجامعة المفتوحة ، Derek Prior)

« نعم ، PR أساساً عملية اتصالات في كل أوجهها ، ومن ثم فإن اسم الصناعة يجب أن يعكس هذا . إن اختياري المفضل سوف يكون "الاتصالات الاستراتيجية" (استشاري يعمل لحسابه - كرواتيا - Alison Radovanovic)

« إذا كان هناك اتفاق ، وتوقف كل فرد عن استعمال PR حينئذ أستطيع في نفس الوقت أن أقبل "إدارة السمعة" » .

(David Heal, MD, Harrison Cowley)

« يحتمل أن تكون "الاتصالات التنظيمية" هي التوصيف الأفضل لما نقوم به . إن الاتصال يجب أن يكون في قلب أية منظمة كوسيلة للمساعدة على تحديد وبلورة الغرض والعمل على وصوله إلى أهدافه » .

(Paul Vousden, MD, VLP)

« PR تستثير إدراكات سيئة بين بعض الناس - وبصفة عامة لأنهم غير واضحين حول مهمتها . يمكن أن يكون الاسم الجديد مستهدفاً اتصالات الجماهير أو رفع مستويات الوعي وإدارة الموضوعات » .

(مؤلف واستشاري PR تكنولوجيا المعلومات ، JO Chipchase)

« نعم ، لأنني أرغب في أن الممارسين يستطيعون تحديد مهامهم . إنها عادة اتصالات على مستوى المنظمة أو اتصالات تسويقية ، التي تكون مصطلحات أكثر توصيفاً » .

(مدرب واستشاري يعمل لحسابه : Richard Bailey)

« سوف يكون هناك فهم أفضل للعلاقات العامة ، إذا أطلق على الممارسين "مهنيي اتصالات" ، ببساطة لأن هذا ما يقومون به ، استخدام الأداة الهامة لإنجاز المهمة المكلفين بها » .

(Catherine Arrow, Arrow PR)

« إن فروع المعرفة الكثيرة التي يغطيها هذا الاسم الجامع المانع - يجب أن يكون على الوجه الصحيح في استخدامه ، ترويجه ، والأمل في فهمه . يعرف المهنيون أن هناك عالمًا من الاختلاف بين PR المستهلك ، PR التسويق ، PR علاقات المستثمر ، PR علاقات وسائل الإعلام ، PR الشؤون العامة ؛ ولكن العملاء ، وأصحاب الأعمال ، والجمهور العام لا يرون هذه الأنشطة المتخصصة ، إنها أي شيء آخر غير PR » .

(مستشار علاقات وسائل إعلام : Christian Judge)

« يعاني أفراد PR من أزمة هوية منذ وقت طويل بقدر ما أتذكر . منطقيًا ، لا يهم المسمى الذي نطلقه على صناعتنا ، ولكن ما يهم بالفعل هو تحسين جودة التجربة التي يحصل عليها الآخرون من المسمى . ليس هناك أفكار بأن المعايير تختلف وأن أقسامًا من وسائل الإعلام قد روجت بشدة لسوء الإدراك في كل من "العامة" و "العلاقات" . لقد أطلقنا على أنفسنا دائمًا كخبراء اتصالات ، ولكنني شخصيًا أفضل "إدارة السمعة" لأنني أعتقد أنها تصف بدقة أكبر الخبرة متعددة الأوجه التي يقدمها معظمنا اليوم » .

(مدير ديناميات التمويل : Jon Aarons)

أولئك الذين يشعرون بأنه لا ينبغي تغيير اسم المهنة يشعرون أن ذلك سوف يكون في غير صالح الإنتاجية ، ويسير في عكس اتجاه القصد المستقر في مجال PR .

« إن العلاقات العامة وصف شديد الذكاء ومناسب لما نفعله . أيًا ما كانت طبيعة أعمالك ، فإننا دائمًا نتطلع إلى تشكيل العلاقات مع الجمهور لتحقيق هدف متفق عليه . لسوء الحظ ، لا تزال PR ترى نفسها على أنها خدمة وليست مساهمًا محوريًا ومحددًا للاستراتيجية » .

(شركة Glaxo Wellcome : Rob Cohen)

« إن الصعوبة مع تغيير أي اسم تتمثل في إيجاد أي بديل مقبول ، وأنا لم أعر على واحد بعد » .

(شركة Murray للاستشارات : John McMaboun)

« اسم PR قد بدأ حديثًا فقط في اكتساب الاعتراف . سوف يسبب تغيير الاسم الكثير من الاضطراب » .

(خريج PR : Kerry Hopkins)

« لقد أصبنا جميعًا بالإحباط في مراحل مختلفة ، البعض : مكملين ، البعض هامشيين والبعض : السذاجة الصرفة ، ولكن إذا حاولنا وأعدنا ابتكار اسم جديد ، فسوف يجرح ذلك الصناعة على مدى خمسين سنة قادمة ، والأكثر من هذا ، إننا نخاطر بالاعتقاد بأننا مهتمون بسمعتنا الخاصة ، وأن شيئًا متقلبًا مثل تغيير الاسم سوف يضخم هنا الاعتقاد ، يبدو هذا متناقضًا بصفة أساسية مع ما ندعوه لإدارة السمعة »

(شركة Shandwick Asia Pacific : Alison Clarke)

« إن العلاقات العامة ليست شيئًا تفعله ، أو شيئًا تستخدمه ، إنها شيء تأمل في تحقيقه . في أي وقت تتحسن فيه العلاقات مع الجماهير التي تهتم منظماتك فإن ذلك هو الهدف . تمثل العلاقات العامة مظلة ينضوي تحتها الكثير من التصنيفات ولا توجد كلمات أخرى يمكن أن تصف بدقة وبلاغة ما الذي تعنيه وماذا يجب أن يفعله أفراد العلاقات العامة »

(معهد دبلن للتكنولوجيا : Francis Carty)

« أعتقد بأنه على الصناعة أن تكون ذات لياقة بدنية عالية وتلعب مباراة طويلة أياً ما كانت مشكلات الصورة الذهنية التي قد تكون لدى الصناعة ، فإن تغيير الاسم لن يحلها . هناك عدد من العوامل بما فيها وصول حكومة تضع تركيزاً غير مسبوق على التقديم ، جماعات التركيز وتغطية وسائل الإعلام ، جعلت الصناعة مخادعة لوسائل الإعلام وللجمهور على السواء . عندما تركت الجامعة في عام 1986 ، ظهرت العلاقات العامة بصعوبة على رادار الخريجين كمسار مهني ممكن - الآن هي واحدة من المهن الأكثر شعبية . يجب أن يدفع هذا إلى أعلى بجودة أولئك الذين يأتون إلى هذه الصناعة » .
(شركة Railtrack : Simon Miller)

« لقد وصلنا لمرحلة حيث معظم الأفراد الذين في مركز التعاقد مع شركة PR استشارية ، يعرفون كثيراً أو قليلاً مضمون عن PR . إنه من مهمتنا أن نستكمل عملية التفسير » .
(شركة MD, GCI : Adrian Wheeler)
« حتى إذا قررت هيئة الممارسين بصورة جماعية يوماً ما لتغيير اسم القطاع ، فإن المقاومة سوف تأتي من المسوقين ، العملاء ، الجمهور ، ووسائل الإعلام للإخطار بأن أي اسم بديل سوف يخفض سمعة قطاعنا الهشة إلى مستوى المهزلة . سوف نكون مادة للضحك . وكأن تغيير الاسم سوف يحدث أي تغيير في جودة عملنا . إن هذا لن يقنع أحداً »
(شركة Lewis PR : Clive Booth)

سمعة العلاقات العامة

في نوفمبر 1999 نشرت مجلة PR Week الطبعة الأمريكية نتائج مسح أجرته على 269 مدير عام تنفيذي من عدد من الشركات المتنوعة . أظهرت النتائج أن 85% من المستجوبين اعتقدوا أن اتصالات الإدارة الفعالة تؤثر على أداء السهم . 30% تقريباً شعروا بأن العلاقات العامة أكثر أهمية لشركاتهم منها منذ خمس سنوات مضت . ما يقرب من 90% من تلك الشركات الأكبر اعتقدت بأن السمعة ترتبط مباشرة بالأرباح ، والجميع وافقوا على أن PR سوف تصبح مهمة بصورة متزايدة . شعر الكثير من الشركات الأصغر بأن الإنترنت كانت مهمة في إدارة السمعة .

حدث هذا التحول في الاتجاه إلى بداية اللجوء إلى الإنترنت واستخدام dot com حيث الشركات التي ليست لديها منتجات مادية كان تقييمها مرتفعاً استناداً إلى مزيج من السرعة والإمكانيات . أيضاً أظهر مسح مجلة Fortune Yankelovich في 1999 أن الشركات التي لها حقوق ملكية مرتفعة ، نسبة إنفاقها على PR وعلاقات المستثمر مرتفعة . ولأن الكثير من الأمريكيان أصبحوا مهتمين بالمشروعات التجارية بسبب مشروعات ملكية الأسهم المختلفة ، فإن وسائل الإعلام أيضاً وضعت دوائر الأعمال تحت مجهر الفحص الدقيق والكثيف ، وكما جاء في مجلة PR Week الأمريكية ، فإن Harold Burson رئيس مجلس إدارة شركة Burson Marsteller شعر أن :

« سوف تصبح PR أكثر أهمية لأن وسائل الإعلام سوف تصبح أكثر تعقيداً حيث أنها تتكاثر . سوف يجعلها هذا أكثر صعوبة لبث الرسائل التي كانت تفرق بين كيان وآخر . عندما يحدث هذا سوف تصبح PR أقل من حيث الفن وأكثر من حيث العلم » .

Howard Rubenstein رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لرابطة Rubenstein قال :

« إن الاتجاهات التي تزيد من أهمية PR سوف تتضاعف فقط خلال السنوات الخمس القادمة . سوف تستمر عولمة دوائر الأعمال ، كثافة المنافسة ، تكاثر منافذ وسائل الإعلام ، تأثير الاتصالات اللحظية ، واستمرارية الإنترنت » .

بصورة متزايدة ، سوف يصبح مديرو العموم التنفيذيون منخرطين في اختيار رؤساء وحدات الاتصال على مستوى الشركة . يضاف إلى ذلك ، إذا كان لدى الشركة مشكلة سمعة ، 56% قالوا بأن الشخص الأول الذي سوف يتجهون إليه سوف يكون مهني العلاقات العامة . ازدادت هذه الأهمية مع زيادة حجم الشركة (Leyland 1999) .

كلفت PRCA شركة Echo Research لتحديد الصورة الذهنية المدركة عن PR في وسائل الإعلام عام 1999 . بينما كانت توجد حلقة ربط إيجابية للعلاقات العامة مع النجاح التجاري ، وأيضاً اعتراف بأن PR قد تمتعت بمصداقية وصورة ذهنية مهنية ، على عكس النتائج المحققة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن المناورات السياسية والتلفيق تمت تغطيتها عامة على عكس الوضع في أمريكا . قد ساهم هذا ، بالإضافة

إلى التركيز على بعض الشخصيات مثل : Matthew Freud, Max Clifford and Sophie Wessex في قيادة الرسائل السلبية بأن صناعة PR تعاني من مشكلات مع صورتها الذهنية . استنتج التقرير بأن خلق دراسات حالة لإبراز أهمية PR وتوسيع استخدامها في وسائل الإعلام سوف يساعد على إحاطة الجمهور العام علماً حول اتساع الدائرة الابتكارية للمهنة . قد اعتبر أيضاً من الأمور الحرجة إيجاد جهة لها صلاحية معترف بها كممثلة للتعليق على موضوعات العلاقات العامة والتحدث باسمها (Echo Research, 1999)

تحسين جودة المعينين الجدد والتدريب

يفترض (1999) Salim Kadebegil أن مستقبل العلاقات العامة يعتمد على الاستثمار المتزايد على التعليم والتدريب عن طريق صناعة PR ، وعلى الحصول في التركيز على منظمات الأعمال إلى الاعتراف بأهمية السمعة وإدارتها . لقد كان تحسين الجدارة المهنية استناداً إلى المزيد من الاستثمارات في التدريب واحدة من الموضوعات المنبثقة عن مناقشة مجلس PRCA في مارس 1999 .

"لقد دشنت مجلة PRWeek حملة "أفضل الممارسات" في يونيو 1999، مع الربط بمشروع CBI'S Fit للحملة المستقبلية . كان هدف Fit بالنسبة للمستقبل "خلق تحسينات متواصلة أساسية في إنتاجية UK من خلال زيادة شاملة في عدد الشركات المنخرطة في أفضل الممارسات" . أنشأت الممارسة الأفضل ، مجلس تحكيم من قادة الصناعة شاملاً تمثيلاً عن IPR وأيضاً PRCA ، مجلس التسويق و CBI لمناقشة سلسلة من الموضوعات ابتداءً من شفافية الميزانية وبرامج التكاليف ، مع ضم الأخلاق ، التدريب ، وتقييم السمعة ، وإدارة علاقات الوكالة/العميل .

أضيف أيضاً إدارة الحملات للشركات متعددة الجنسيات وتقييمها . نشرت الخطوط الإرشادية الناتجة عن الحوارات حول هذه الموضوعات في PR Week مع النية في توسيع المشاركة والتغذية المرتدة من الصناعة . جاء التركيز على التعليم والتدريب بمبادرات من IPR والتي قد نوقشت في الفصل الخامس وسوف تساهم في تحسين كل من كادر الممارسين وتحسين سمعة الصناعة .

في المقابلات التي أجريت لغرض هذا الفصل ، دعم المشاركون في المسح غير الرسمي التركيز على الجودة بالنسبة للمعينين الجدد والمزيد من الاستثمار في التدريب . رأي Rob Cohen أن جودة الداخلين الجدد إلى الصناعة في ارتباطهم بالصورة الذهنية للصناعة :

« إلى المدى الذي تأخذ فيه "PR التكتيكية" الأضواء بالنسبة لجذب المهارات الجديدة إلى الصناعة فإن شيئاً ما لن يتغير ؛ فقط ، وضع وتدعيم PR على أساس أنها فرع معرفة ذهني تسوده القوة العقلية والتفكير الاستراتيجي هو الذي سوف يعطي PR مقعداً محترماً في مجلس الإدارة » .

يقول Ralph Tench من جامعة Leeds : « إن جعل الصناعة مهنة هو المفتاح إلى المستقبل ، ويرتبط هذا برباط عضوي إلى التعليم والتنمية المهنية المستمرة CPD * . يتضمن هذا علاقات قوية بين الهيئات المهنية القائمة ، المعاهد التعليمية والممارسين . سوف تحتاج النماذج والنظريات القديمة إلى أن تعكس وتغير إلى ما سوف يكون الأفضل لنقله إلى مجتمع الممارسين من خلال ربط التدريب والتعليم بالابتكار في الممارسة . يرى Andrian Wheeler من شركة GCI أن التوظف عن طريق تعيين الخريجين المتميزين يمثل علامة جيدة : « أفراد PR بصفة عامة ليسوا جيدين بدرجة كافية فيما يفعلونه . إن هذا يتغير بسرعة ويحتاج إلى التغيير بشكل أسرع » .

يشعر Clive Booth أن الحل يكمن في التخلص من الممارسين ذوي الأداء الضعيف :

« أود أن التطور يعني أن العملاء سوف يريدون فقط استخدام ممارسي PR المؤهلين مهنيًا ، والذين يستطيعون فقط استعادة مكانتهم المهنية باستكمال CPD . في خلال 50 سنة ، عندما سوف تكون الصورة الذهنية موضع اهتمام يومي في حجرة مجلس الإدارة لكل دوائر الأعمال ، فإن المتطفلين على المهنة لن يكون لهم مكان في الصناعة » .

يرى John McMahon الحاجة إلى اتخاذ التجريب بجديّة : « المستقبل زاهر ، ولكن الحاجز الضخم هو تدريب الشباب على أن يرثوا ما هو قائم . إن الطبيعة

* CPD = Continuous Professional Development

الغامضة لتعاقدات العملاء قد ركزت على الآتية (الآن) ، على حساب التخطيط طويل الأجل .

قياس النتائج

استنتج تقرير (1994) IBDO أن فعالية تقييم PR تظل موضوعاً جدلياً ساخناً ، وأن صناعة العلاقات العامة قد لا تحترم بالكامل إذا لم تستطع توفير مقاييس لقياسها . إن التطورات التي حدثت في كل من : حقيبة معدات PR Week , IPR/PRCA ، حول موضوع التقييم (انظر دراسات الحالة في الفصل العشرين) ، اقتبست كأمثلة على تحسين الصورة الذهنية للعلاقات العامة ذاتها في مواجهة الجدل بأن تأثير PR يصعب قياسه . يقول Adrian Wheeler : « التقييم هو الممر الصخري ولكنه مشمس أمام ممارسي PR لتسلقه ، مرة وباستمرارية ؛ بعيداً عن الرمال المتحركة حيث يحكم على عملنا بدافع الغريزة ، والشعور الداخلي والحدس . (مقتبسة من (Gray, 1998) وحذر أيضاً من أنه "يوجد عامل مؤلم يتمثل في نقل العمل إلى الاختبار الحمضي للتقييم وهو ما يميل إليه كل من العملاء والاستشاريين بصورة متكررة للمراوغة ، لقد شعر بأن تقييم الأهداف سوف يصبح ممارسة عادية وعلامة على أن PR أخيراً بلغت مرحلة الرشد (انظر (IPRA, 1997) .

جنباً إلى جنب مع حملة البرهان The Proof Campaign والتي أثمرت حقيبة الأدوات Toolkit ، فإن التطورات في USA بما في ذلك عمل PRSA لتقديم أداة جديدة لقياس وتقييم تأثير PR . تعاقد "معهد العلاقات العامة" مع "جامعة فلوريدا" حول البحث والتقييم . وكما يقرر (1999) Cowlett : « لا توجد طريقة يمكن أن توفر لك مجموعة معايير عالمية عندما يكون هناك حاجات كثيرة مختلفة داخل شركة واحدة من مجرد حملة واحدة" . كما يدعو أحد الخبراء بإعطاء أهمية كبيرة للمصطلحات : "حتى فيما بين UK و US يجب أن تكون حريصاً في أنكم تتكلمون عن نفس الشيء" . أيضاً الاختلافات في أهمية وسائل الإعلام المختلفة يعقد القضية أيضاً . في UK الصحافة القومية مهمة ، بينما في الهند ، إيطاليا و US تلعب الصحافة المحلية دوراً ملحوظاً . معظم الحملات الدولية لها تطبيقات محلية مختلفة

بما يعني أنه يجب إنشاء إطار للأهداف . كان هناك شعور بأن التحدي الأساسي يتمثل في استمالة العملاء . بيان قياس المتحصلات هو استثمار يظهر في مزايا النتائج النهائية لمنظمتهم . مرة أخرى ، وكما قد رأينا في الفصل السابق من أن التقييم موضوع توليه الصناعة الآن أهمية بالغة .

أخيراً يعلن Francis Carty عن ملاحظة تحذيرية :

« عند النظرة الأولى ، يبدو أن العلاقات العامة في حالة ازدهار ، ولكن كم هو حجم ما هو حقيقة علاقات عامة ، وكم حجم ما هو تسويق غير واضح . سوف يكون على المهنة أن تعلم عملاءها وتتعلم أن تأخذ التقييم بجدية وتنفق من أجله المزيد من الأموال » .

العولمة Globalization

في عام 1996 ناقش Kate Nicholas التحولات الثقافية وكيف أنها سوف تؤثر على PR في أوروبا . كان العديد من التطورات سبباً في قيام الصعوبات . كان أحدها هدف بعض الشركات الاستشارية الضخمة أن يكون لها علامة تجارية موحدة عبر الدول الأوروبية ، بينما هي في حاجة إلى أن تأخذ في اعتبارها الأطر اللائحية والقيم الثقافية . لم يكن لدى العملاء من USA ودول آسيا الفهم الصحيح حول الاختلافات المحلية داخل أوروبا . كان العملاء الأوروبيون يستخدمون الشركات الاستشارية الأمريكية عندما كانوا يرغبون في اختراق السوق الأمريكي . نمو صناعة PR في فرنسا و "هولندا" قد دفع إلى تدعيم المهنة . استمر بعض العملاء في استخدام شركات UK كنقطة انطلاق مركزية للعمل في أوروبا بينما آخرون فضلوا المنهج الموثق .

نشرت IPRA في 1997 نتائج مسح تناول 8 دول (المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة ، جنوب أفريقيا ، البرازيل ، اليابان ، سنغافورا ، سويسرا ، وأستراليا)، وكان موضوعه تأثيرات العولمة على اتصالات الشركة . كان العمل الأكثر أهمية أمام PR في المستقبل ، يعتقد أن يكون صيانة وتحسين التقييم الاجتماعي ، بالإضافة

إلى اتصالات الشركة انطلاقاً من استراتيجيتها . لكي تتصل عالمياً ، سوف يكون على الشركات أن تستخدم مهنين وطنيين لمناطق العمليات المختلفة . كان يعتقد بأن المساهمين ، المستثمرين والعملاء يشكلون الجماهير الأكثر أهمية ، على أن يأتي العاملون في المرتبة الرابعة . يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً أن وسائل الإعلام تصل الآن عبر حدود الدول . يوجد اتفاق عام على أن الشركات سوف تحتاج إلى اتصالات محسنة في الحقل العالمي (IPRA, 1997) .

تم تحديد مسألة الإجماع الأوروبي حول ما تمثله صناعة PR ، على أنها مشكلة أمام التحرك إلى الأمام . عند مراجعة الكم الوفير من التعريفات ، كانت الفكرة الأساسية العامة تقول بأن PR "تساعد المنظمات لبناء وتحقيق علاقات طيبة مع كل أنواع الجماهير التي تعتبر مهمة لوصول المنظمة إلى أهدافها" . ومع ذلك كان هناك شعور بأن ممارسة PR لا تسير على هذا المنهج بدقة ، بمعنى أن الكثير من الممارسين كانوا يعملون في ظروف لا يسمح لهم فيما يأخذ الأنشطة الاستراتيجية في الاعتبار . مارسون آخرون كانوا يعملون في اتصالات تسويقية متكاملة . ومما أحدث اضطراباً في الصورة العامة الغزو الذي قاده استشاريو الإدارة ، المحامون والمحاسبون إلى ميدان PR المهني . كان الاقتراح (Van der Laan, 2000) وضع معيار أوروبي للعلاقات العامة والذي يسمح بتعدد الثقافات القومية والإقليمية . وأيضاً الاعتراف بالمراحل المختلفة لتنمية الممارسة . كجزء من محاولة الوصول إلى تعريف متفق عليه للعلاقات العامة ، كلفت CERP بعمل بحوث في أبريل 1999 بين المنظمات والخبراء عبر أوروبا لتأكيد مكونات ممارسة PR .

أيضاً كلفت Countrywide Porter Novelli بإجراء البحوث حول تأثير العولمة ووسائل الإعلام الجديدة على الاتصالات في الألفية الثالثة . شعر المستجوبون بأن المنظمات العالمية سوف تتحرك من طريقة اللامركزية إلى نموذج المركزية . سوف تتضمن الأنشطة مستقبلاً علاقات المستثمر ، إدارة الأزمات ، والصورة الذهنية للشركة ، الشؤون العامة ، الفكرة الأساسية للشركة والعلاقات العامة من منظور العولمة . سوف يظل هناك أنشطة محلية مثل علاقات الأطراف صاحبة المصلحة

المحليين مع وسائل الإعلام ، الجماعات المناصرة والحكومة . سوف تستمر حماية سمعة الشركة على صدر الأولويات . سوف ينظر إلى بناء العلامة التجارية وحمايتها كجزء من سمعة الشركة . سوف تزود إدارة الشركة بالخبرة الدولية ، وبرامج التحفيز سوف تعمل على تشجيع جهود التعاون العالمي . يمكن نقل قصص وسائل الإعلام الناجحة في أحد البلدان إلى أسواق أخرى ، والعكس صحيح ، ومن ثم يجب أن تزيد الحساسية العالمية . يجب أن تزود الشركات الاستشارية بالقيادة في مجال إدارة الحسابات العالمية ومجال العمل كسماسة للحصول على أفضل الأفراد من فروع المعرفة المختلفة . سوف تكون هناك حاجة إلى الفهم الجيد للاستراتيجية العالمية ، ولكن أيضًا ، أولئك الذين يعملون في بلدان مختلفة سوف يكون عليهم أن يتمتعوا بالمرونة اللازمة لتكييف البرامج والرسائل طبقًا لحاجاتهم المحلية الخاصة (Druckenmiller, 1999) .

يرى Chris Genasi من شركة Shandwick أن :

« العلاقات العامة سوف تستمر في النمو من حيث الأهمية ، لأن وسائل الإعلام وجماعات الضغط الأخرى تستمر في إخضاع الشركات للتدقيق والفحص . التغطية العالمية لوسائل الإعلام تعني أن التناسق سوف يكون حيويًا . سوف تنضج PR لتصبح جزءًا من عملية اتخاذ القرار على مستوى الأعمال بدلاً من أن تكون شيئًا ما يؤدي بعد أن تكون كل القرارات قد اتخذت . سوف تصبح إدارة PR على المستوى العالمي هي القاعدة » .

تأثير التكنولوجيا الجديدة

في الندوة الدولية التي عقدها IPR في مايو 1999 افترض Larry Weber رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة Weber للعلاقات العامة الدولية أن تطور صناعة PR كانت مدفوعة بإمكانية توفير التكنولوجيات الجديدة والتحول من الاتصالات القائمة على النص إلى الاتصالات القائمة على المشاهدة . اشتملت مضامين التكنولوجيا الجديدة على إعادة تعريف الحاجات الابتكارية ، توزيع الأخبار وبناء العلاقات . كانت خصائص الاتصالات الجديدة التفاعلية ، الآنية ،

الثراء في المعلومات ، التفريد والتكامل . بالإضافة إلى زيادة التوقعات بين أصحاب المصلحة ، فإن البريد الإلكتروني على سبيل المثال سوف يجاب عليه خلال ثمانية ساعات ، إنها أيضاً سمحت لممارسي PR بإجراء حوار مع جماهيرهم تطبيقاً لنموذج الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين . أصبحت المعلومات وسيلة تعليمية أكثر منها محاولة لبيع المنتجات ، وهذه يمكن تكييفها لتلائم الأفراد وصحفيين معينين . شعر أيضاً بأن هذه أدت إلى التوسع في PR إلى إدارة سمعة الشركة ، وقيادة العلامة التجارية .

تطور الإنترنت كقناة اتصال نظر إليه أيضاً كأحد المجالات الأكثر تحدياً للعلاقات العامة وإحدى فرصها الكبيرة . يقول Richard Edelman رئيس مجلس إدارة شركة Edelman للعلاقات العامة : « لقد أعطتنا الإنترنت ممراً مباشراً إلى المستهلك ، مكنتنا من توظيف وسائل الإعلام لبناء علاقات مباشرة مع المستهلكين » . الزيادة في سرعة الاتصال جعلت أيضاً هناك صعوبة في إدارة سمعة الشركة ، وبسبب سرعة الوصول إلى المعلومات ، فإن الشفافية ، والاستجابة الآتية مطلوبة الآن : يقول Harris Diamond : « إذا أخفقت الخدمة ، وإذا تعثر الأداء ، وإذا كرهك العاملون ، فلن تسمع أنت فقط عن هذا ، وإنما كل فرد آخر » (مقتبسة من Leyland, 1999) .

كشفت البحث الذي أجراه المؤلف عن الآراء التالية . رأي Ian Wright أن :

« الموضوع الأساسي أن تطوير وسائل الإعلام يؤدي إلى الدمج بين الإنترنت والإذاعة . سوف يؤثر هذا على الطريقة التي نفعل بها ما نفعله ، وبناء وتوقعات عملائنا ومنظماتنا . سوف تبقى الحاجة إلى الاتصال ، ولكن فرصة تضيق واختصار وسائل الوصول إلى جماهير محددة سوف تتقدم وراء كل التوقعات . سوف يزيد هذا من عملنا وأيضاً ما هو مطلوب منا » .

يرى Karen Heenan الحاجة إلى ضرورة امتلاك الخبرة :

« سوف يكون على الممارسين في المستقبل أن تكون لديهم مجموعة خبرات أوسع وبمستويات أعلى . سوف يكون للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير على الاتصال ، وعلى أولئك الذين يعملون في المهنة أن يتكيفوا تبعاً

لذلك . سوف يطلب العملاء نصائح وإرشادات خبيرة حول كل أشكال الاتصال الإلكتروني وكيف يمكنهم الاستفادة منها » .

سوف تصبح PR علمية بدرجة أكبر ، وسوف تلعب التكنولوجيا الجزء الأكبر : سوف تؤدي المنافسة الزائدة إلى زيادة دور الاستشاريين في مجال PR . شعر Kerry Hopkins ، "يحتاج ممارسو PR أن يكونوا أكثر مرونة وأن يتوقعوا بعض التقارب مع فروع معرفة أخرى مرتبطة . إنهم يحتاجون إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة وفهم إمكانيات وسائل الإعلام الجديدة » . واعتقدت Catherine Arrow أنه سوف تكون هناك زيادة في الطلبات .

« وجبات المعلومات سريعة الإعداد عن طريق الذكاء التقني ، 24 ساعة في اليوم ، 365 يوماً في السنة يمكن أن تخلق حيواناً دأماً الجوع ولا يشبع ، يجب أن يضمن ممارس المستقبل أنه مهما كانت سرعة التسليم فإن الجودة محققة والاتصال ذو معنى » .

التنظيم اللائحي ومستقبل الممارسة

على الرغم من القلق حول ضعف الصورة الذهنية للعلاقات العامة من حيث ارتباطها بحقيقة أن أي شخص يمكن أن يدعي ممارسة PR ، فإن مناقشة مجلس PRCA انتهى إلى أن التنظيم الذاتي للمهنة كان مفضلاً على الرقابة التشريعية .

شعر Adrian Wheeler أن التنظيم اللائحي كان ضرورياً ومرغوباً على الأقل في مجالين من عمل PR – جماعة الضغط الحكومي واتصالات التمويل ، ولكنه وافق على أن التنظيم الذاتي من خلال الجمعيات المهنية هو الطريق إلى الأمام . أما عن الطريقة التي تمارس بها PR في الحقل الاستشاري فإنه شعر بأن الشركات متوسطة الحجم سوف تجبر على الخروج من السوق الشركات العملاقة في القمة مع عدد من الشركات الصغيرة المتخصصة في القطاع . وتوقع أيضاً ارتفاعاً في دخل الشركات الاستشارية أعضاء PRCA من 350 مليون £ في عام 2000 إلى (1) بليون £ في عام 2010 .

يقول الخبير Robert Minton Taylor : « سوف يكون هناك المزيد من الاندماجات ، والوكالات متعددة الجنسيات الكبيرة سوف تكون أكبر » .

« سوف تتوسع هذه الوكالات في نطاق أعمالها لتصبح شركات استشارية تقدم خدمات إدارة كاملة ، وسوف تصبح أكثر عالمية ، مالم تكن الشركات متوسطة الحجم قوية محلياً ، فإني لا أرى مستقبلاً طويلاً لها » .

دعم هذا الرأي Mark Button من شركة Le Fevre : « سوف تستمر الشركات الاستشارية المستقرة لإنشاء فروع متخصصة ، وكثير من الوكالات الصغيرة الناجحة سوف تشتريها الشركات متعددة الجنسيات الأكبر . سوف يتزايد تواجد PR في حجرات مجالس الإدارة » .

شعر Simon Miller بأن إدراك PR يتغير :

« يزداد باستمرار تقييم المديرين للمساهمة التي تقدمها PR والاتصالات إلى سمعة العلامة التجارية . ينظر إلى PR على أنها قادرة على تدعيم أهداف الأعمال بصورة حقيقية وذلك من خلال الترويج الفعال للمنظمة عبر النطاق الكامل للأطراف صاحبة المصلحة » .

وافق Danny Moss :

« يوجد اعتراف أكبر بأهمية الاتصالات ، وتلك السمعة لا يمكن أخذها كقضية مسلمة . في الاقتصاد الناضج من الصعب بصورة متزايدة وجود مصادر محسوسة للتمييز ، وإنها السمعة والعلاقات التي تقيمها المنظمات مع الأطراف صاحبة المصلحة والتي تعتبر دوافع نجاح الشركة . آليات الاتصال في تغير ، وهو ما أجبر الشركات على إعادة التفكير في استراتيجيات وسائل الإعلام التقليدية . يتقلد جيل جديد من الممارسين وظائف ذات سلطة مع بداية لفهم أكبر لإمكانيات PR في مجلس الإدارة . ومع ذلك ، نجد أن الأدوات الأساسية للمهنة من المحتمل ألا تتغير جذرياً . إن مبادئ PR الفعالة لم تتغير ، إنها الآليات التي تدار من خلالها الممارسة التي تستمر وسوف تستمر في التطور » .

يتوقع Robert Phillips دوراً جديداً لممارسي PR :

« سوف تكون الشركات الناجحة هي تلك التي لديها قصص واقعية للسرد وشركات PR المستهلك سوف تكون الرواية لها ، مع تشكيل رابطة عاطفية حقيقية مع العملاء . سوف ينبثق المزيد من الاختصاصيين . سوف تكون الأنشطة المسببة ، وأنشطة المجتمع كبيرة . سوف تستيقظ الشركات في النهاية على حقيقة أن ممتلكاتها قائمة على علاقاتها التجارية وتداخلاتها مع العملاء . سوف أود أن أرى المزيد من العواطف وقد صبغت جو الصناعة » .

شعر Derek Prior أن التكنولوجيا وفرت كلا من التحدي والفرصة : « إمكانية توفير الأدوات البسيطة واسعة الانتشار عن طريق التكنولوجيا سوف تعني المزيد من المهام الاتصالية التي يمكن تنفيذها باختصاصيين ليسوا PR بما يعطينا التحدي الحقيقي لتضامن جوهر المهارات والمعرفة التي توفر لنا ميزة مدركة بوضوح ، : على النقيض من ذلك ، اعتقد Alison Radovanovic أن التقارب سوف يحدث : « المستقبل متألق ، ولكن ليس في شكله التقليدي . لأن تجزئة وسيلة الإعلام تؤدي إلى زوال الجماهير الكبيرة ، فإن هذا بدوره يقود إلى الاندماج بين الإعلان ، التسويق والعلاقات العامة على أن تكون PR في المقدمة » .

شعر آخرون بأن الممارسات المتغيرة سوف تؤثر على تطوير المهنة . رأي David Heal : « مزيد من التخطيط ، مزيد من الدور المتكامل داخل الصناعة ، المزيد من البرامج المقاسة والمراقبة ، واستهداف أفضل من وسائل الإعلام » ، شعر Paul Vousden : « أن البحوث سوف تلعب دوراً أكبر كثيراً . سوف يصبح المستهلكون والمجتمع أكثر أهمية وسوف يؤثر هذا على الاتصالات . سوف نكون في مهنة نعرف أكثر من خلالها كيف نعطي المزيد لعملائنا » . وفي النهاية اعتقد Richard Bailey أن : « ممارسي PR سوف يكون عليهم أن يفهموا كل مزيج التسويق ويساهموا في الحملات المتكاملة » .

رأي أكاديمي

في يوليو 2000 أخذت الندوة السابعة للبحوث الدولية فكرة مستقبل PR . قدم العديد من الأكاديميين آراءهم حول المستقبل . اقترح Judy Motion من جامعة Waikato في نيوزيلاند بأن الحركات الاجتماعية الجديدة سوف تقود إلى الزيادة في أهمية فرع المعرفة ، وأن جانب العلاقات في PR سوف يحتاج إلى تطوير مستعينا بالعلاقات والتسويق الاجتماعي . قدم أكاديمي آخر من الدانمرك رأياً لتطوير PR من منظور اقتصادي إلى جزء طبيعي في العملية الإدارية . شعر أكاديمي ثالث من جامعة Leipzig بألمانيا بأن PR سوف تصبح أكثر أهمية متكاملة في الاتصال وسوف تتطور إلى "نمط مهني جديد" يتفق مع المعايير العالمية .

قضايا أساسية

كما قد رأينا ، الموضوعات الأساسية في المستقبل تتمثل في قدرات الداخلين الجدد إلى المهنة ، وجودة التدريب الذي يُقدم لهم . يستلزم هذا المزيد من الاستثمار في الأفراد ، والمزيد من الاستعداد لتبني المزيد من الممارسات المهنية الجديدة .

قد يتغير هيكل الشركات الاستشارية ، مع تحرك في اتجاه شركات عالمية أكبر واختصاصيين بارزين . يجب على الممارسين أن يقبلوا التحدي والفرص التي تتيحها التطورات في التكنولوجيا الجديدة وخاصة الاتصالات المباشرة مع الأطراف أصحاب المصلحة عبر مواقع web . يجب أن يقود الوعي بطبيعة التغيير في دوائر الأعمال بالنسبة للعملاء وأصحاب الأعمال إلى استشراف التولمة .

إن استمرار التحسين في سمعة الصناعة وأنشطة الهيئات المهنية في تقوية مواثيقها للممارسة ومساهمتها في المناقشات الحكومية حول المعايير ، سوف يؤدي إلى فهم أفضل لطبيعة PR ، بينما من غير المحتمل أن التشريع سوف يفرض على من يدخل المهنة ، ولكن الأمل في أن هذا سوف يؤدي إلى الاعتراف بالفروقات بين PR ، التسويق والإعلان . سوف يعرف أصحاب الأعمال والعملاء ما الذي

يشترونه من الممارسين الذين ليسوا أعضاء في الهيئات المهنية ، والذين لا يطيعون موثيقها .

مع نزوح الصناعة ، من المأمول فيه ، أنه سوف يكون هناك تبني لمزيد من ممارسات الموارد الإنسانية المتقدمة . أظهر مسح للصناعة أجرته PR Week في عام 2000 أن عدداً كبيراً من الممارسين كانوا يشكون من ضغوط العمل . مع مزيد من التركيز على أهمية توازن العمل - الحياة لكل من الرجال والسيدات ، قد تتحرك PR بعيداً عن ثقافة الساعات الطويلة . ضد هذا ، الانفجار في الاتصالات العالمية التي قد زادت من توقعات الاستجابات السريعة سوف يكون من الواجب إدارته بمهارة فائقة .

ملاحظة

كل الآراء المعبر عنها في هذا الفصل هي من المقابلات أو استجابات البريد الإلكتروني إلى المسح المذكور في الفقرة الأولى .

المراجع

- Abratt, R. (1989) 'A new approach to the corporate image management process', *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 63-76
- Adkins, S. (1999) *Cause-Related Marketing -Who Cares Wins*, Butterworth Heinemann
- AMEC (1997) *The Power of the Media*, AMEC/GPRNIPRRE
- Baker, M.J. and Balmer, J.M.T. (1997) 'Visual identity: trappings or substance?', *European Journal of Marketing*, 31 (5/5), pp. 366-82
- Barnett, S. (1989) *Cross Medio Ownership and its Impact on Public Opinion*, Broadcasting Research Unit/VLV, May
- Bartrum, P. (1995) *How to Write Press Release*, how to Books
- Berger, A.A. (1995) *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage
- Berlo, D. (1960) *The Process of Communication*, Holt, Rinehart and Winston
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality*, Cassell
- Bernstein, D. (1989) *Company Image and Reality*, 2nd edition, Cassell
- Bines, H. and Watson, D. (1992) *Developing Professional Education*, Open University Press
- Bird, J. (1999) 'Harder times ; mean smarter marketing', *Marketing*, 25 March, p. 45
- Black, S. (ed.) (1995) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann
- Blamphin, J. and White, J. (1994) 'Priorities through research into public relations practice in the United Kingdom, a report for the Delphi study carried out among UK practitioners and public relations academics in May, June and July 1994', Blamphin and White
- Bland, M., Theaker, A. and Wragg, D. (1996) *Effective Media Relations*, Kogan Page/IPR
- Blythman, J. (2000) 'Food', *Guardian*, 1 April, Weekend, p. 41
- Bowman, P. and Bing, R. (1933) *Financial PR*, 2nd edition, Butterworth Heinemann
- Boston, R. (1996) 'Spinning for a living', *History Today*, 46 (9)
- Brown, M. (1999) 'Are we getting the television we deserve?', *Woman and Home*, July, pp. 124-5
- Brown, M. (2000) 'Kid's Stuff', *Guardian*, 20 March, Media, p. 8
- Budd, J.F. (1994) *A Pragmatic Examination of Ethical Dilemmas in Public Relations*, IPRA Gold paper No 8
- Budge, I., " Crewe, I., McKay, D. and Newton, K.(1998) *The New British Politics* Addison Wesley Long man
- Burgoon, M, Hunsaker, F. and Dawson, E.J. (1994) *Human Communication*, Sage
- Burkitt, B. and Ashton, F. (1996) 'The birth of the stakeholder society', *Critical Social Policy*, 16, pp 3-16
- Campbell, D. (2000) 'Gay teacher takes on evil website', *Guardian*, May
- Carter, M. (1999) 'Cause and effect', *Director*, April, p. 29
- Cheney (1992) 'The corporate person (re)presents itself', in E.L. Toth and R.L. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum
- Chipchase, J. (1995) 'The impact of the internet on PR communications', unpublished dissertation, Leeds Metropolitan University
- Chryssides, G.D. and Kaler, J.H. (1993) *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall
- Clarke, T. (1997) 'Measuring and managing stakeholder relations', *Journal of Communication Management*, 2 (3), pp. 211-21

- Cockerell, M., Hennessy, P and Walker, D. (1984) *Sources Close to the Prime Minister*. Macmillan
- Cole-Morgan, U. (1995) 'Public relations in central government', in S. Black (ed.) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann, pp. 60-72
- Commission of PR Education (1999) *A Part of Enty*. PRSA
- common Purpose (1999) *Common Purpose Handbook*
- Cowe, R. and Entine, J. (1996) 'Fair enough?', *Guardian*, 14 December, Weekend, pp. 30-9
- Cowlett, M. (1999a) 'A worldly wise view of PR in the future', *PR Week*, 5 February
- Cowlett, M. (1999b) 'Creating a breed of company converts', *PR Week*, 9 April, p. 13-14
- Cowlett, M. (1999c) 'Directing attention to your releases', *PR Week*, 16 July, p. 11-12
- Cowlett, M. (2000a) 'M&S', *PR Week*, 14 January, p. 8
- Cowlett, M. (2000b) 'Organic growth', *PR Week*, 3 March, pp. 10-11
- Cowlett, M. and Nicholas, K. (1999) 'The Proof Survey', *PR Week*, 12 March
- Curran, J. and Seaton, J. (1991) *Power Without Responsibility*, 4th edition, Routledge
- Curtis, J. (1999) 'Stealing a march on R&E solutions', *PR Week*, 24 September
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (1985) *Effective Public Relations*. 6th edition, Prentice-Hall
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (1995) *Effective Public Relations*. 7th edition, Prentice-Hall
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2000) *Effective Public Relations*. 8th edition, Prentice-Hall
- Daymon, C. (2000) 'On considering the meaning of managed communication; or why employees resist excellent communication', *Journal of Communication Management*, 4 (3), February, pp. 240-51
- Deacon, D. and Golding, P. (1994) *Taxation and Representation*. John Libbey
- Donaldson, J. (1992) *Business Ethics: A European Casebook*. Academic Press
- Dowling, G.R. (1994) *Corporate Reputations*. Kogan Page
- Dozier, D.M., Grunig, L.A. and Grunig, J.E. (1995) *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum
- Druckermiller, B. (1999) 'Global PR in transition', *Insight*, 4, Autumn, p. 1-2
- Dyer, C. (2000) 'Four threats to the public's right to know', *Guardian*, 22 May, p. 6
- Echo Research (1998) 'Leading Edge in Communications Research', LSE Forum, 29 April
- Echo Research (1999) *The Image of PR*. PRCA Survey, July-December
- Edwards, R. (1999) 'Ensuring brands stay in fashion', *PR Week*, 24 September, pp. 13-14
- Elton, L. (1993) 'University teaching: a professional model for quality', in R. Ellis (ed.) *Quality Assurance for University Teaching*. Open University Press
- Esmen, M.J. (1972) 'The elements of institution building', in J.W. Eaton (ed.) *Institutional Building and Development*, Sage
- Evan, W.M. and Freeman, R.E. (1993) 'A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism', in G.D. Chryssides and J.H. Kaler, *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall
- Fairclough, N. (2000) *New Labour, New Language?*. Routledge
- Fedorcio, D., Heaton, P. and Madden, K. (1991) *Public Relations for Local Government*. Longman
- Femers, S., Kiewes, J. and Lintemeir, K. (2000) 'The life of an issue and approaches to its control', *Journal of Communication Management*, 4 (3), February, pp. 253-66

- Fill, C. (1999) *Marketing Communications*. Prentice-Hall
- Fiske, J. (1996) *Introduction to Communication Studies*. Routledge
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*. Harvard Business School Press
- France, S. (1999) 'Forging the bond of brand devotion', *PR Week*, 21 May, pp. 13-14
- France, S. (2000) 'Opening eyes to a digital future', *PR Week*, 29 January, pp. 15-16
- Franklin, B. (1994) *Packaging Politics*. Edward Arnold
- Freeman, G. (2000) 'Playing the game', *PR Week*, 28 January
- Future Foundation (1998) *The Responsible Organization*, BT
- Friedman, M. (1993) 'The social responsibility of business is to increase its profits', in G.D. Chryssides and J.H. Kaler, *An Introduction to Business Ethics*. Chapman and Hall
- Gandy, O. (1992) 'Public relations end public policy; the structuration of dominance in the information age', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum
- Goddard, L. (1999) 'Working with the Beeb's new look', *PR Week*, 23 July, pp. 11-12
- Goffin, K. (1999) 'CRM', *Marketing*, 25 March, pp. 37-8
- Gray, R. (1997) 'Cause for thought', *Marketing Week*, 2 January, pp. 20-1
- Gray, R. (1998) 'Does PR measure up?', *Marketing*, 17 December, pp. 27-31
- Gray, R. (1999) *PR Week* - April, pp. 10-12
- Greenslade, R. (2000) 'A final toast to the press', *Press Gazette*, 7 January, pp. 14-15
- Gregory, A. (1996) *Planning and Managing a Public Relations Campaign*. Kogan Page/IPR
- Gregory, A. (1999) 'A new approach to corporate identity management', unpublished paper
- Gregory, A. (2000) 'Systems theories and public relations practice', *Journal of Communication Management*, 4 (3), February, pp. 266-77
- Grey, B. (1993) *Investors Chronicle -Beginners' Guide to Investment*. 2nd edition, Century Business
- Grunig, J. (1989) 'Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory', in C. Botan and V. Hazletor, (eds) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum
- Grunig, J. (ed.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum
- Grunig, J. and Grunig, L. (eds) (1989) *Public Relations Research Annual*, vol. 1. Lawrence Erlbaum
- Grunig, J. and Grunig, L. (1992) 'Models of public relations and communication' in J. Grunig (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
- Grunig, J. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston
- Grunig, J.E. and Jaatinen, M. (1999) 'Strategic, symmetrical public relations in government: from pluralism to societal corporatism' *Journal of Communication Management*, 3 (3), pp. 218ff.
- Grunig, J. and Repper, F. (1992) 'Strategic management, publics and issues', in J. Grunig (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
- Grundy, T. (1993) *Implementing Strategic Change*, Kogan Page
- Gummer, P. (1990) 'PR in the year 2000', CAM/TASC lecture, 21 November
- Gusterson, P. (1999) Various documents on <www.gusterson.co.uk>
- Hall, S. (1980) 'Encoding, decoding in the television discourse', in S. Hall, D. Hobson and F. Lowe (eds) *Culture, Media, Language*, Macmillan
- Hamilton, K. (1999) 'Stockbrokers wake up to net opportunities', *Sunday Times*, 10 October

- Hamilton, P. (1997) *Putting the Pressure On*, The Communication Group
- Harben, J. (1998) 'The power of storytelling when cultures merge', *Journal of Communication Management*, 3 (1), Winter, pp. 80-7
- Hargie, O. and Tourish, D. (2000) *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Routledge
- Harkness, J. (1999) 'Living and breathing the brand: the role of internal communication', *Journal of Communication Management*, 4 (1), October
- Harrison, S. (1995) *Public Relations -An Introduction*, International Thomson Business Press
- Harrison, S. (1997) 'Corporate social responsibility: linking behaviour with reputation', in P.J. Kitchen (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press
- Hart, N. (ed.) (1995) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press
- Harvey, B. (1995) 'Public relations in local government', in S Black (ed.) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann, pp. 73-86
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997) 'Relations between organizational culture, identity and image', *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 356-65
- Haywood, R. (1990) *All About Public Relations*, 2nd edition, McGraw Hill
- Haywood, R. (1995) 'Media relations', in N. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press, pp. 175-94
- Heath, R.L. (1992) 'The wrangle in the marketplace: a rhetorical perspective of public relations', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum
- Hehir, P. (1997) 'Measure or be damned', *IPR Journal*, October, pp. 20-1
- Helmore, E. (2000) 'A city too rude for the web', *Guardian*, 20 March
- Hendrix, J.A. (1995) *Public Relations Cases*, 3rd edition, Wadsworth
- Higham, N. (1999) 'Digital radio faces long haul to become tomorrow's wireless', *Marketing Week*, 28 October, p. 17
- Hill, A. (2000) 'PR takes on challenge of council rebranding', *PR Week*, 3 March, p. 8
- Hillier, C. (2000) 'Growing concerns', *Hotline*, Spring, pp. 38-41
- Holtz, S. (1998) *Public Relations on the Net*, Amacom
- Hore, A. (1999) 'Why small companies don't make the most of their AGMs', *Investors Chronicle*, 19 February
- Horsman, M. (1999) 'Tomorrow's world', *Guardian*, 29 November, Media, pp. 2-3
- Houlder, V. (1994) 'Getting the measure of PR', *Financial Times*, 8 September, p. 20
- Hutton, W. (1996) *The State We're In*, Vintage
- IBDO (1994) *The Public Relations Sector*, DTI, October
- ICO (1997) *How to get Real Value from Public Relations*, ICO
- Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*, Macmillan
- IPR (1999) *Developing Excellence*, IPR
- IPRA (1990) *Public Relations Education -Recommendations and Standards*, IPRA Gold Paper No.7, September
- IPRA (1994) *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*, IPRA Gold Paper No.11, November
- IPRA (1997) *The Influence of Globalisation: An Analysis of the Survey Results*, IPRA Gold Paper No.12, pp. 49-72

- Jackson, P. (1997) 'Cause for concern', *IPR Journal*, February, pp. 22-3
- James, H.L. (1975) *The Role of the Communication Officer*, CCI
- Janal, D. (1995) 'Internet ushers in a golden age for public relations' on <www.janal.com>
- Janal, D. (1997a) 'Why web sites fail' on <www.janal.com>
- Janal, D. (1997b) 'Corporate policies and practices on the internet' on <www.janal.com>
- Janal, D. (1998) *online Marketing Handbook*, John Wiley and Sons
- Jenkins, F. (1994) *Public Relations Techniques*, 2nd edition, Butterworth Heinemann
- Johnson, G. and Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall
- Jones, N. (1995) *Soundbites and Spin Doctors*, Cassell
- Jones, N. (1999) *Sultans of Spin: The Media and the New Labour Government*, Victor Gollancz
- Kadebegil, S. (1999) 'Reputation comes with DNA', unpublished paper, October
- Kant, I. (1964) *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, trans. H.J. Paton, Harper and Row
- Keller, K.L. and Aacker, D. (1998) 'Corporate level marketing: the impact of credibility on a company's brand extension', *Corporate Reputation Review*, 1 (4), Summer, pp. 356-80
- Kidner, S. (2000) 'Will paper be forced to fold?', *Guardian*, 20 April, Onlirle, pp. 0-7
- Kirsner, S. (1998) 'Must haves' on CIO Web Business Magazine <www.cio.com> August
- Kitchen, P. (ed.) (1997) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press
- Klein, N. (2000) 'Tyranny of the brands', *New Statesman*, 24 January, pp. 25-8
- Knight, G. and Curtis, B. (1987) 'The publicity of state subjects', in D. Paletz (ed.) *Political Communication Research*, Ablex
- Krippendorf, K. (1980) *Content Analysis*, Sage
- Leitch, S. and Motion, J. (1999) 'Multiplicity in corporate identity strategy', *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), pp. 193-9
- L'Etang, J. (1996a) 'Corporate responsibility and public relations ethics', in J. L'Etang and M. Pieczka (eds) *Critical perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press
- L'Etang, J. (1996b) 'Public relations as diplomacy', in J. L'Etang and M. Pieczka (eds) *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press
- L'Etang, J. (1996c) 'Public relations and rhetoric', in J. L'Etang and M. Pieczka (eds) *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press
- L'Etang, J. (1998) 'Public relations education in Britain, 1948-73', presented to public Relations Educators' Forum
- Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw Book Co.
- Leyland, A. (1999) 'PR takes center stage with CEOs', *PR Week US*, 15 November
- Lloyd, H.M. (1973) *First Report on Standards and Ethics of Public Relations Practice*, IPRA Gold Paper No.1
- McNair, B. (1994) *Political Communication: An introduction*, Routledge
- McQuail, D. and Windahl, S. (1993) *Communication Models for the Study of Mass communication*, Longman
- *McQuail, D., Blumler, J.G. and Brown, J. (1972) 'The television audience: a revised perspective' in D. McQuail (ed.) *Sociology of Mass Communication*, Penguin
- Markwick, N. and Fill, C. (1997) 'Towards a framework for managing corporate identity', *European Journal of Marketing*, 31 (5), pp. 396-409

- Martin, P. (1999) 'Into the fold', *Press Gazette*, p. 17
- Medhurst, V. (1999) 'Ready made research at you' fingertips', *PR Week*, 23 April, pp. 13-14
- Melvin, N. (1999) 'Caught in the net', *Preview*, Smythe Dorward Lambert No.3, Spring
- Miller, C. (1998) Hawksmere Lobbying Workshop, London, 11 June
- Miller, D. (1998) 'Public relations and journalism', in A. Briggs and P. Copley (eds) *The Media: An Introduction*, Longman
- Miller, G. (1989) 'Persuasion and public relations: two "ps" in a pod', in C. Botan and V. Hazleton (eds) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum
- Moingeon, B. and Ramanantsoa, B.R. (1997) 'Understanding corporate identity: the French school of thought', *European Journal of Marketing*, 31 (5), pp. 383-95
- Moloney, K. (1996) *Lobbyists For Hire*, Dartmouth
- Moloney, K. (1997) 'Government and lobbying activities', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, pp. 168-87
- MORI/MCA (1999) Brand Ambassador Benchmark study
- Morkes, J. and Nielson, J. (1997) 'Concise, SCANNABLE, and objective: how to write for the web' on <www.useit.com/papers/webwriting/writing.html>
- Murphy, C. (1999) 'Brand values can build on charity ties', *Marketing Week*, 25 March, pp. 41-2
- Murphy, F. (1999) 'Service with a smile', *Guardian*, 28 October, pp. 14-15
- Murphy, M. (1999) CEO Shandwick Europe, speech at the IPR International Symposium 10 May, London
- Negrine, R. (1994) *Politics and the Mass Media in Britain*, 2nd edition, Routledge
- Negrine, R. (1996) *The Communication of Politics*, Sage
- Newman, W. (1995) 'Community relations', in N.A. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan
- Newsom, D., Scott, A. and Turk, J.V. (1993) *This is PR*, 5th edition, Wadsworth
- Nicholas, K. (1999a) 'Setting business guidelines for PR', *PR Week*, 18 June, pp. 10-11
- Nicholas, K. (1999b) 'Cultural shifts', *PR Week*, 26 July
- Noble, P. (1999) 'Towards an inclusive evaluation methodology', *Corporate Communication*, 15 (1), pp. 14-23
- NUA internet surveys (1999) at <www.nua.ie>
- OFTEL (1995) *Beyond the Telephone, the Television and the PC*
- Olins, W. (1978) *The Corporate Personality*, The Design Council
- Olins, W. (1999) *Corporate Identity*, Thames and Hudson
- O'Malley, H. (1999) 'Charity begins at work', *Human Resources*, April, pp. 46-9
- Pavlik, J.V. (1994) 'Travels on the information highway: new media technology and public relations', paper given to the Public Relations Research Symposium, Ljubljana, Slovenia, 10 July
- Pawinska, M. (1999) 'Employers practice what they preach', *PR Week*, 9 April, p. 14
- Pearson, R. (1989) 'Business ethics as communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue', in C.H. Botan and V. Hazleton (eds) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum
- Pearson, R. (1992) 'Perspectives on public relations history', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum
- Phillips, D. (1995) 'New PR', paper given to the IPR Millennium Force Symposium, Stratford on Avon, 19 November

- Phillips, D. (1998) 'Managing your reputation in cyberspace', paper presented at Hawksmere New Media Conference, September ,
- Phillips, D. (1999) *Managing Your Reputation in Cyberspace*, Thorogood
- Portway, S. (1995) 'Corporate social responsibility; the case for active stakeholder management', in N.A. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan
- Puchan, H., Pieczka, M. and L'Etang, J. (1997) 'The internal communication', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press
- Puchan, H., Pieczka, M. and L'Etang, J. (1999) 'Rethinking PR Evaluation', *Journal of Communication Management*, 4 (2), November, pp. 164-75
- Purdie, M. (1997) 'A measured approach', *IPR Journal*, October, pp. 8-9
- Quirke, W. (1995) 'Internal communication', in N. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press, pp. 71-94
- Ralphs, S. (1999) 'IT firms send wrong message' from Computing Canada on <www/cips.ca/communications/mediawatch/CompCan/19970707b.htm>
- Rheingold, H. (1994) *The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World*. Secker & Warburg
- Regester, M. and Larkin, J. (1997) 'Issue and crisis management: fail-safe procedures', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press
- Roche, K. (1998) 'Lobbying', unpublished dissertation, Leeds Metropolitan University
- Ross, S. and Middleberg, S (1998) 'Media in Cyberspace Study -1998 Fifth Annual National Survey' on <www.middleberg.com/toolsforsuccess/cyberstudy98.pdf>
- RSA Inquiry (1995) *Tomorrow's Company*
- Russell, B. (1999) 'The online message', *Journalist*, May, p. 19
- SchleRinger, P. (1990) 'Rethinking the sociology of journalism: source strategies and the limits of media-centrism', in M. Ferguson (ed.) *Public Communication: The New Imperatives -Future Directions for Media Research*, Sage
- Schlesinger, P. (1998) 'Scottish devolution and the media', in J. Seaton (ed.) *Politics and the Media: Harlots and Prerogatives at the Turn of the Millennium*, Blackwell
- Schmidt, K. (1997) 'Corporate identity: an evolving discipline', *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (1), pp. 40-5
- Shelton, E. (1999) 'Tune in to the sound of radio', *PR Week*, 7 May, pp. 13-15
- Shelton, E. (2000) 'Netting new skills', *PR Week*, 4 February, p. 15
- Skolnik, R. (1994) 'Portraits of the "most admired" companies: how public relations helps build corporate reputations', *Public Relations Journal*, 50 (5), pp. 14-18
- Smith, I. (1999) 'Television's tangled web', *Scotsman*, 6 August, p. 29
- Smith, P. (1998) 'Ethics and tomorrow's company', *Journal of Communication Management*, 2 (3), March, pp. 288-93
- Sterne, J. (1998) 'Virtual press box' on CIO Web Business Magazine on <www.cio.com/archive/webbusiness/090198_toc.html>
- Stone, N. (1995) *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Business
- Teather, D. (2000) 'Summer of spin', *Guardian*, 29 May, Media, p. 10
- Temple, P. (1999) 'Survey: online investing -turning on', *Investors Chronicle*, 8 October
- Theaker, A. (1997) 'Has anything really changed?', *Marketing*, November, pp. 12-14 Thompson, J.L. (1995)

- Strategy in Action*, Chapman and Hall Thompson and Pringle (1999) *Brand Spirit*, John VJiley
 Tilson, D.J. (1993) 'The shaping of "eco-nuclear" publicity: the use of visitors' centres in public
 relations', *Media, Culture and Society*, 15 pp. 419-35
- van der Laan, D. (2000) 'EU standards for PR', *CERP Newsletter*, January, pp. 11-16
- van Riel, C.B.M. (1995) *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall
- van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997) 'Corporate identity, the concept, its measurement
 and management', *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-55
- Varey, R. (1997) 'Public relations; the external publics context', in P.J. Kitchen (ed.) *Public
 Relations. Principles and Practice*, International Thomson Business Press
- Varey R.J. and White J. (2000) 'The corporate communication system of managing', *Corporate
 Communications: An International Journal*, 5 (1), pp. 5-11
- Vernelle, 13. (1994) *Understanding and Using Groups*; Whiting and Birch
- Vidal, J. (2000) 'This time it's personal', *Guardian*, 12 April, G2, pp. 2-3
- VLV (1999) 'Broadcasting in Britain -what is its future?', Conference, Cambridge, 15 April
- Wall, I. (2000) 'Does your charity take dirty money?', *Big Issue*, 24 January, pp. 19-20
- Wells, M. (2000) 'BBC must reinvent itself', *Guardian*, 13 June, p. 9
- Werbel, J.D. and Wortman, M.S. (2000) 'Strategic philanthropy. Responding to negative portrayals
 of corporate social responsibility', *Corporate Reputation Review*, 3 (2), Spring, pp. 124-36
- Wheeler, D. and Sillanpaa, M. (1997) *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing
- White, J. (1991) *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Books
- White, J. (1999) 'Evaluation must show it can make an impact', *PR Week*
- White, J. and Dozier, D.M. (1992) 'Public relations and management decision making', in J.E.
 Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence
 Erlbaum
- White, J. and Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management*, Addison Wesley
- Wilson, D.C. (1992) *A Strategy of Change*, Routledge
- Windahl, S. and Signitzer, B. with Olsen, J.T. (1992) *Using Communication Theory*, Sage
- Wilcox, D.L., Ault, P.H. and Agee, W.K. (1992) *Public Relations Strategies and Tactics*,
 HarperCollins
- Wileman, A. (1999) 'What's a customer worth?', *Management Today*, June, p. 95
- Wilkinson, A. (1999) 'Cause for concern', *Marketing Week*, 11 February, pp. 28-31
- Williams, G. (1994) *Britain's Media -How They Are Related*, CPBF
- Williams, K.C. (1981) *Behavioral Aspects of Marketing*, Heinemann Professional
- Winner, K. (1993) *Effective PR Management*, 2nd edition, Kogan Page
- Wolstenholme, S. (1997) 'Raising the standard', *IPR Journal*, October, pp. 12-14