

Universitatea „Babes-Bolyai”, Cluj-Napoca

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

Doctorat în Filologie

**Externalizarea serviciilor de relații publice și conturarea unui profil al
practicienilor PR: companiile și agențiile PR din Cluj-Napoca.**

- REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT -

Coordonator științific: **Prof. Univ. Dr. Cseke Péter**

Doctorand: **Paul-Alexandru Fărcaș**

Cluj-Napoca

2012

Cuvinte cheie: relații publice, practician PR, externalizare, externalizarea serviciilor PR

CUPRINS

LISTA DE TABELE

LISTA DE FIGURI

INTRODUCERE

PARTEA I – CADRUL TEORETIC

CAPITOLUL I

Relațiile Publice

I.1 Delimitări conceptuale ale relațiilor publice

- I.1.1 Definirea relațiilor publice – în căutarea unei identități
- I.1.2 Aspecte care îngreunează definirea Relațiilor Publice
- I.1.3. Relațiile publice și domeniile înrudite
- I.1.4. Originea – în căutarea începuturilor relațiilor publice

I.2 Relații Publice interne. Relații Publice externe

- I.2.1 Relații publice interne
- I.2.2 Relații publice externe

I.3 Modele ale relațiilor publice

I.4 Activitățile specifice de relații publice

I.5 Profilul practicianului de relații publice

CAPITOLUL II

Departamentele de Relații Publice. Firmele și agențiile de Relații Publice

II.1 Departamentele de PR

- II.1.1 Importanța relațiilor publice în structurile organizaționale
- II.1.2 Rolul comunicatorilor în cadrul departamentului de PR
- II.1.3 Denumiri ale departamentelor de PR
- II.1.4 Modul de organizare al unui departament PR
- II.1.5 Surse de divergență cu alte departamente

II. 2 Firmele și agențiile de PR

- II.2 1. Sectorul firmelor și agențiilor de consultanță PR
- II.2.2 Tipuri de agenții de PR
- II.2.3 Serviciile furnizate de către agențiile de PR
- II.2.4 Structura unei firme sau agenții de PR
- II.2.5 Colaborarea cu o firmă/agenție de PR

CAPITOLUL III

Procesul de externalizare

III.1 Delimitări conceptuale ale externalizării

III.2 Factori care conduc la nevoia de externalizare

III.3 Beneficiile procesului de externalizare

III.4 Capcane și bariere ale externalizării

III.5 Bariere ale externalizării

III.6 Tipuri de servicii externalizate

III.7 Forme ale procesului de externalizare

III.8 Decizia de externalizare

III.9 Etapele procesului de externalizare

CAPITOLUL IV

Externalizarea serviciilor de relații publice

IV.1 Motive de externalizare a serviciilor de relații publice și beneficiile acestui proces

IV.2 Relația dintre organizația-client și consultantul PR extern

IV.3 Selectarea unei agenții de relații publice

IV.4 Sfaturi pentru o externalizare de succes

PARTEA A II-A

Externalizarea serviciilor de relații publice de către firmele din Cluj-Napoca

O incursiune empirică

Metodologia cercetării

Designul cercetării

Capitolul V

Procesul de externalizare a serviciilor de relații publice în percepția specialiștilor în relații publice

V.1 Analiza generală a interviurilor

V.1.1 Externalizarea serviciilor PR în percepția responsabililor PR din cadrul companiilor locale

V.1.2 Externalizarea serviciilor PR în percepția specialiștilor PR din cadrul agențiilor de PR sau Advertising locale

V.2 O concluzie comparată a interviurilor semi-structurate cu responsabili PR din interiorul firmelor locale și specialiștii PR din agențiile de PR și Advertising locale

CAPITOLUL VI

Externalizarea serviciilor de relații publice și activitățile practicienilor PR în percepția reprezentanților operatorilor economici locali

VI.1 Designul cercetării pentru ancheta sociologică

VI.1.1 Construcția eșantionului

VI.1.2 Construcția chestionarului și definirea variabilelor

VI.2 Prezentarea rezultatelor

VI.2.1 Profilul operatorilor economici participanți la cercetare

VI.2.2 Profilul socio-demografic și economic al respondenților

VI.2.3 Percepția privind activitățile de relații publice

VI.2.4 Existența unui serviciu/departament de PR și implicarea firmelor în activități specifice relațiilor publice

VI.2.5 Percepția vizavi de procesul de externalizare

VI.2.6 Percepția asupra responsabilităților și abilităților unui specialist PR

VI.3 Analiza relațiilor dintre variabile

VI.3.1 Percepția reprezentanților firmelor locale vizavi de piața serviciilor de PR

VI.3.2 Existența unui departament de PR în funcție de mărimea firmei

VI.3.3 Asocieri între variabile care măsoară frecvența, motivele și criteriile de selecție ale procesului de externalizare

VI.4 Concluzii ale analizei statistice

CONCLUZII

Limite ale lucrării și perspective de cercetare

Perspective de cercetare

Bibliografie

Anexe

Anexa nr. 1 Ghid de interviu cu responsabili PR din companii

Anexa nr. 2 Ghid de interviu cu practicieni PR din agenții de PR și de Advertising

Anexa nr. 3 Descrierea responsabililor PR din cadrul firmelor locale, participanți la interviu

Anexa nr. 4 Distribuția atribuțiilor de relații publice în funcție de poziția ocupată în cadrul firmei

Anexa nr. 5 Distribuția atribuțiilor în funcție de poziția ocupată în cadrul agenției de PR sau Advertising

Anexa nr. 6 Chestionar aplicat reprezentanților operatorilor economici locali

INTRODUCERE

Aflate într-un mediu extrem de competitiv, organizațiile încep să acorde o importanță din ce în ce mai mare relațiilor publice cu scopul de a-și crea și menține o imagine cât mai bună. Această necesitate a relațiilor publice nu mai are nevoie de nicio dezbateră. Diversitatea situațiilor și a problemelor actuale, determină operatorii economici, indiferent de mărime și domeniul de activitate, să se implice în activități de relații publice. Ținând cont și de recesiunea economică globală și de societatea românească care se confruntă cu probleme de transparență, se resimte o nevoie acută de profesioniști în comunicare, care să consilieze eficient actorii scenei socio-economice. Pentru a îndeplini activități specifice de relații publice, companiile au de ales între trei variante: crearea unei structuri proprii de relații publice (sub formă de serviciu/birou/departament PR), colaborarea cu un furnizor extern de servicii PR (consultant independent sau agenție de PR și Advertising) sau pregătirea unui director executiv (ex: director marketing, director resurse umane) care să îndeplinească atribuții specifice relațiilor publice.

Lucrarea de față pornește de la o dezbateră legată de desfășurarea activităților de relații publice în interiorul unei companii sau contractarea unui furnizor extern de servicii specializate, apelând la procesul de externalizare a serviciilor de PR. În condițiile în care în Statele Unite, peste 55% din conținutul media este furnizat de către firmele de relații publice¹, cercetarea urmărește fezabilitatea procesului de externalizare a serviciilor de PR la nivel local.

Externalizarea (*outsourcing*) se referă la încredințarea anumitor activități unui furnizor extern. Acest fenomen poate implica inclusiv întredințarea unui întreg proces de fabricație a anumitor bunuri sau transferul unei funcții importante de business către un furnizor extern. Externalizarea a devenit o practică obișnuită pentru companiile din toate sectoarele economiei și utilizată frecvent în momentul în care avantajul competitiv nu mai poate fi menținut. În această situație, o funcție sau un serviciu realizat pe plan intern, de către proprii angajați, este transferat către un furnizor extern. Procesul se aplică atât în cazul unor activități secundare (ex: curățenie, securitate) cât și pentru anumite servicii utilizate de afacerea în sine, numite și servicii de business. În acest caz ne referim în special la servicii de tehnologia informațiilor (IT), dar și la servicii de consultanță, cercetare și dezvoltare, resurse umane, publicitate, relații publice, etc. Motivele care stau în spatele externalizării sunt numeroase: accesul la resurse și la cunoștințe, reducerea costurilor, concentrarea asupra competențelor de bază, îmbunătățirea

¹ Wilcox F. Dennis, Cameron T. Glenn, Ault H. Phillip, Agee K. Warren, *Relații Publice, strategii și tactici*, Ed. Curtea Veche, București, 2009 (din cuvânt înainte).

proceselor IT și altele. Principalul factor motivant pentru mulți operatori economici a rămas însă, reducerea costurilor. Cu toate acestea, externalizarea începe să evolueze de la inițiative motivate financiar, la un stadiu superior, în care inițiativele se bazează pe motivația strategică. Externalizarea este un proces complex, care pe lângă beneficii prezintă și anumite riscuri: pierderea controlului anumitor activități, selectarea unui furnizor nepotrivit, creșterea anumitor costuri, pierderea unor capacități.

Externalizarea serviciilor de relații publice apare ca o necesitate pentru companiile care nu își permit un serviciu/departament specializat pe comunicare și relații publice sau se confruntă cu anumite situații care nu pot fi gestionate de responsabilii PR din interiorul companiilor. Acest tip specific de externalizare, presupune contractarea unui furnizor specializat de servicii PR, care poate fi o agenție de PR sau o agenție de Advertising full service², care oferă și servicii de relații publice. În funcție de nevoile specifice și resursele interne, companiile își pot externaliza activități precum organizarea evenimentelor, monitorizarea media, comunicarea corporate și de brand, gestionarea situațiilor de criză. Procesul de decizie, în cazul externalizării serviciilor PR este unul elaborat, care trebuie să ia în calcul un cumul de factori, în selectarea unei agenții: calitatea și prețul serviciilor oferite, , recomandările venite din partea unor parteneri de afaceri, portofoliul de clienți, modul în care agenția gestionează relația cu clientul.

Lucrarea de față va trata atât conceptul de externalizare, în general cât și externalizarea serviciilor de relații publice, în mod specific. Din punct de vedere practic, cercetarea își propune să evidențieze modul în care sunt percepute și utilizate serviciile de relații publice la nivelul operatorilor economici din orașul Cluj-Napoca și percepțiile acestora vizavi de externalizarea serviciilor de PR. În acest context, lucrarea de cercetare are ca punct de pornire două întrebări generale:

- A. În ce măsură se poate vorbi despre utilizarea procesului de externalizare a serviciilor de relații publice în cadrul activității operatorilor economici locali?
- B. Care este profilul practicienilor PR din cadrul companiilor și agențiilor de PR?

Astfel, cercetarea are două direcții majore. Pe de-o parte, analizarea procesului de externalizare și elementele lui specifice: motive, beneficii, riscuri, decizia de externalizare, alegerea unui furnizor. Pe de altă parte, urmărește să contureze un profil al practicienilor PR în funcție de atribuții și abilități specifice.

² Agențiile full service sunt de obicei agenții care oferă servicii integrate de comunicare, advertising, branding, media, producție publicitară, relații publice, etc.

Pe baza întrebărilor generale formulate mai sus, lucrarea face apel la patru seturi de întrebări de cercetare mai specifice. Aceste seturi de întrebări fac referire la percepția responsabililor PR din interiorul firmelor locale cu privire la activitățile de relații publice, existența unui departament de PR în cadrul firmelor, modul și frecvența cu care recurg la externalizare operatorii economici, asemănările și deosebirile dintre parcticienii PR din companii și cei din agenții.

Cele patru seturi de întrebări specifice de cercetare sunt următoarele:

1. Care este percepția reprezentanților firmelor locale în ceea ce privește activitățile de relații publice?
 - a. În ce măsură, operatorii economici locali folosesc activitățile de relații publice pentru atingerea unor scopuri organizaționale?
 - b. Care sunt activitățile de relații publice în care s-au implicat firmele locale?
2. În ce măsură, în funcție de mărimea companiei se poate vorbi despre existența unui departament de PR?
 - a. Există în interiorul firmelor locale un birou/departament care se ocupă exclusiv de comunicare și relații publice?
 - b. Sub ce denumire se regăsește serviciul de relații publice din cadrul operatorilor economici locali?
3. În ce măsură, operatorii economici locali recurg la procesul de externalizare a serviciilor de relații publice?
 - a. Care este frecvența cu care firmele locale aleg să-și externalizeze anumite activități de relații publice?
 - b. Care sunt tipurile de servicii pentru care o firmă recurge la externalizare? Se poate vorbi despre o preferință pentru externalizarea unui anumit tip de serviciu în funcție de mărimea companiei?
 - c. Care sunt principalele motivele pentru care firmele locale apelează la externalizarea serviciilor de PR?
 - d. Cine ia decizia de externalizare în cadrul firmelor locale?
 - e. Care este modul în care se ia decizia de externalizare?
 - f. Există o relație între mărimea companiei și frecvența cu care firmele locale externalizează anumite tipuri de servicii de relații publice?
 - g. Care sunt criteriile de selecție folosite de către firmele locale, în alegerea unui furnizor de servicii PR?

4. Există asemănări și diferențe majore între responsabilii PR din interiorul firmelor locale și specialiștii PR din cadrul agențiilor de PR și de Advertising din Cluj-Napoca?
 - a. În ce măsură responsabilii PR din interiorul firmelor locale îndeplinesc anumite activități de relații publice?
 - b. Care sunt principalele abilități pe care ar trebui să le dețină un practician PR?

Cercetarea se focalizează ca studiu de caz pe orașul Cluj-Napoca, datorită unui set de motive. În primul rând, Clujul ocupă poziția secundă la nivel național, în privința creșterii economice. Conform datelor statistice ale Camerei de Comerț și Industrie Cluj, în anul 2010 au existat 30.547 de societăți care au depus bilanțul, iar economia locală a crescut cu 2,2 milioane de lei, la valoare de 22,2 miliarde de lei. În aceste condiții, Cluj-Napoca poate reprezenta un spațiu în care nevoia utilizării de servicii PR și posibilitatea externalizării anumitor servicii devine o caracteristică a majorității operatorilor economici. În al doilea rând. Orașul Cluj-Napoca dispune de o resursă extrem de importantă, prin forța de muncă educată. Fiind un centru universitar, cu un număr mare de studenți, orașul este atractiv pentru mulți investitori. În al treilea rând, alegerea acestui caz a fost motivată și de factori personali. De menționat că, selectarea unui singur caz permite o analiză mai aprofundată și detaliată a unui mediu de afaceri cu caracteristici unice.

Tema acestei lucrări este una provocatoare, datorită faptului că propune spre analiză un subiect de actualitate și puțin dezbătut până acum în România, acela al externalizării serviciilor de relații publice. Mai mult decât atât, pornind de la rezultatele acestei cercetări s-ar putea crea argumente empirice care să influențeze decizia de externalizare a firmelor locale. Principalul *motiv* al alegerii acestei teme îl reprezintă faptul că, externalizarea serviciilor de relații publice ar putea duce la o profesionalizare a mediului de afaceri local, în ceea ce privește piața serviciilor de comunicare și PR. Implicarea cât mai multor specialiști PR poate conduce și la generarea unui conținut media mai bine documentat și mai atractiv, cu privire la actorii economici locali. Externalizarea serviciilor de PR este totodată un subiect controversat și de aceea, studiul poate oferi câteva perspective interesante. *Scopul* acestei lucrări este acela de a aduce elemente noi, care să clarifice anumite aspecte ale externalizării prin prisma argumentelor teoretice și a rezultatelor obținute în urma rezultatelor părții practice.

Ținând cont de cele prezentate anterior, se poate vorbi și despre *relevanța* acestei teme din punct de vedere *științific și economic*. Datorită faptului că, lucrarea tratează un subiect

actual pentru activitatea științifică din România și nu numai, iar studiile cu privire la externalizarea serviciilor PR sunt într-un număr restrâns, se poate vorbi de o relevanță științifică a acestei teme. Mai mult decât atât, studiul de caz ales pentru cercetare poate fi implementat și la nivelul altor orașe și poate oferi perspective noi de cercetare. Referitor la relevanța economică a cercetării, aceasta pornește de la realitatea și finalitatea procesului de externalizare: reducerea costurilor pentru anumite activități și obținerea unor beneficii pentru organizație.

Pornind de la cazul selectat se va urmări oferirea unor răspunsuri la întrebările legate de modul în care responsabilii PR din interiorul firmelor locale percep externalizarea serviciilor de PR, care sunt activitățile de relații publice pe care aceștia le externalizează, care sunt motivele de externalizare, entitatea care ia decizia de externalizare și modul de adoptare al acestei decizii și nu în ultimul rând, care sunt factorii de selecție luați în calcul pentru alegerea unui furnizor de servicii PR.

Din punct de vedere al metodologiei, lucrarea de față se bazează pe metoda mixtă de cercetare, în care datele sunt culese și analizate prin utilizarea unor instrumente cantitative și calitative. Mai precis, designul de cercetare cuprinde 2 seturi de interviuri semi-structurate și o anchetă sociologică. Rolul interviurilor semi-structurate este acela de a analiza atribuțiile specifice ale practicienilor PR, de a dezbate motivele de externalizare și criteriile de selecție a furnizorilor de servicii PR și de a contura un profil al practicienilor PR, care să evidențieze asemănările și deosebirile dintre aceștia. Ancheta sociologică urmărește percepțiile responsabililor PR vizavi de activitatea de PR, percepția referitoare la procesul de externalizare, dar și o caracterizare din punct de vedere socio-demografic al operatorilor economici implicați în cercetare și al respondenților. Prin aplicarea celor două metode de cercetare se dorește crearea unei imagini cât mai complexe asupra procesului de externalizare și a profilelor practicienilor de relații publice. În acest sens, se încearcă evidențierea opiniilor specialiștilor PR, implicați în piața serviciilor de comunicare și relații publice, dar și identificarea unor soluții în ceea ce privește alegerea furnizorilor de servicii PR.

Lucrarea este structurată pe două părți mari. Prima parte reprezintă o incursiune teoretică în cadrul căreia sunt dezbătute principalele teme: relațiile publice, departamentele PR și agențiile de PR, procesul de externalizare, externalizarea serviciilor de relații publice. Cea de-a doua parte a lucrării reprezintă partea teoretică, în care este descris cadrul metodologic și întregul demers empiric, împreună cu concluziile legate de utilizarea procesului de externalizare a serviciilor PR în Cluj-Napoca și profilul practicienilor PR din companiile și agențiile de PR locale.

CAPITOLUL I

Relațiile Publice

Relațiile Publice reprezintă un domeniu controversat, care de-a lungul timpului a avut de înfruntat multe critici și care, încă poate da naștere unor confuzii, în special în ceea ce privește definirea termenului. Rex F. Harlow, unul dintre principalii teoreticieni și practicieni, care a participat activ la modelarea domeniului scria într-un articol publicat în *Public Opinion Quarterly*³: „Toată lumea vorbește despre relații publice, dar se pare că puțini cunosc semnificația acestui termen”⁴. Acest prim capitol își propune să clarifice noțiunea de „relații publice” și să furnizeze cât mai multe argumente teoretice care să susțină utilitatea acestui domeniu.

Relațiile publice sunt interpretate în mod diferit de la o companie la alta, în funcție de domeniul acesteia de activitate, de percepția top-management-ului asupra fenomenului, și de cultura organizațională. Unii manageri au capacitatea de a înțelege întreg spectrul activităților de relații publice, alții confundă fenomenul sau se rezumă doar la una-două activități de bază (de exemplu: relația cu mass-media, organizarea de evenimente).

Activitatea de relații publice reprezintă o adevărată provocare atât pentru specialiștii PR care lucrează în cadrul departamentelor de comunicare și PR sau departamente de marketing, cât și pentru cei care lucrează în agenții de advertising și PR. În ultimii ani relații publice au evoluat considerabil, devenind din ce în ce mai vizibile, iar companiile au început să conștientizeze importanța PR-ului pentru crearea și implementarea strategiilor care conduc la atingerea obiectivelor organizaționale.

În primă fază, incursiunea teoretică în cadrul relațiilor publice, aduce în discuție principalele definiții ale fenomenului intitulat „Public Relations”. Prescurtarea acestui termen, utilizată de majoritatea specialiștilor din domeniu este cea de “PR” (prescurtare pe care o vom folosi pe tot parcursul acestei lucrări). În trecut, „termenul PR” reprezenta o prescurtare a

³ *Public Opinion Quarterly* publicată din 1937, se numără printre cele mai frecvent citate reviste de specialitate din domeniul relațiilor publice. Revista reprezintă o sursă de încredere pentru o gamă largă de studii, datorită articolelor scrise de importanți cercetători din domeniul științelor sociale. *Public Opinion Quarterly* publică contribuții teoretice importante referitoare la: cercetări din domeniul comunicării, analize ale opiniei publice, investigații legate de probleme metodologice întâlnite în validitatea anchetelor sociologice – construcția chestionarului, interviul și interviuătorii, strategia de eșantionare, și modul de aplicare al acestora. Spre sfârșitul anului 2008, revista *Public Opinion Quarterly* a fost cotate ISI având un factor de impact de 1.972 și a fost clasată între primele 10 reviste la categoriile: Comunicare, Științe Sociale, Științe Politice (http://www.oxfordjournals.org/our_journals).

⁴ Rex F. Harlow. *Public Relations at the Crossroads*, *Public Relations Quarterly*, Vol. 8 nr. 4, pp. 551-556, apud. Remus Pricopie. *Relații Publice. Evoluție și perspective*, Ed. Tritonic, București, 2005, p.17.

sintagmei *press relations* (relații cu presa), activitatea principală a relațiilor publice la începuturile lor⁵, conform lui Sam Black, autor al mai multor cărți despre relații publice și consultant de relații publice din Marea Britanie. Traducerea termenului „*public relations*”, a dat naștere în România la confuzii din partea necunoscătorilor acestui domeniu. Astfel, *relații publice* se confundă cu sintagma *relații cu publicul*, care reprezintă cu totul altceva. Pentru a evita această confuzie, atunci când se face referire la *relații cu publicul*, poate fi asociată imaginea unei persoane care oferă anumite informații în cadrul unui *ghișeu de relații cu publicul*, având atribuții specifice reglementate prin lege. „*Problema traducerii termenului de Public Relations nu este doar o problemă lingvistică; ea este și o problemă culturală*”⁶ afirmă conferențiar universitar doctor Dumitru Borțun. Acest lucru se datorează în primul rând necunoașterii și neînțelegerii din partea românilor a ceea ce înseamnă *sfera publică* – „*spațiul în care au loc dezbateri cu privire la interesul public, ceea ce face ca în prezent să nu existe categorii mentale cum ar fi cele de „sferă publică”, „interes public”, „instituție publică”, „informație publică” sau „comunicare publică*”⁷. Joe Marconi aduce în discuție un nou aspect legat de neînțelegerea sintagmei de *relații publice*; faptul că aceasta se confundă cu *informarea publică (publicity)*, „*în sensul că specialiștii în relații publice sunt agenți de presă sau produc materiale de informare publică și că singura lor rațiune de a exista este generarea atenției în mass-media*”⁸. Relația cu mass-media este o componentă importantă a relațiilor publice, însă aria de acoperire a acestui nou domeniu este una mult mai mare. Sub umbrela acestei sintagme se regăsesc: relațiile cu comunitatea, relațiile cu clienții și angajații, managementul problemelor și gestionarea crizelor plus o multitudine de activități specifice: scrierea și editarea de mesaje și discursuri, consiliere, cercetare, crearea de contacte cu diverse categorii de public.

După prezentarea aspectelor care îngreunează definirea acestui domeniu ne propunem să realizăm o trecere în revistă a celor mai cunoscute definiții oferite relațiilor publice. De-a lungul istoriei au existat nenumărate tentative de a defini relațiile publice, de la „*artă și știință*”, „*tehnică*”, până la „*o filozofie socială*” și chiar „*o stare de spirit*”⁹. Una dintre primele definiții aparține cercetătorului german C. Hundhausen care definea în 1937 relațiile publice drept „*arta de a crea propriei firme sau serviciilor și produselor acesteia o imagine*

⁵ Wilcox F. Dennis, Cameron T. Glenn, Ault H. Phillip, Agee K. Warren, *Relații Publice, strategii și tactici*, Ed. Curtea Veche, București, 2009, p.12.

⁶ Dumitru Borțun, *Relațiile Publice și noua societate*, Ed Tritonic, București, 2005, p. 68.

⁷ Dumitru Borțun, *op. cit.*, p. 68.

⁸ Joe Marconi, *Ghid practic de relații publice*, Ed. Polirom, București, 2007, p. 22.

⁹ Mai multe detalii pot fi găsite în „*Managementul Relațiilor cu publicul și maniere în management*” de Conf. univ. Dr. Silvia Delia Olaru și Asist. univ. Cătălina Robertina Soare, ed. Luminalex, București, 2001, pp.11-13.

publică pozitivă, servindu-ne de cuvântul scris sau citit, de tranzacții (negocieri) sau de simboluri vizibile.”¹⁰ Dennis Wilcox, *et. all.* prezintă în cartea „*Relații Publice Principii și strategii*” câteva dintre definițiile furnizate de către organizațiile de relații publice naționale și internaționale, folosite drept puncte de reper pentru cei care studiază acest domeniu.

„*Relațiile publice reprezintă efortul deliberat, planificat și susținut de a stabili și a menține înțelegerea reciprocă dintre o organizație și publicurile sale* (Institutul Britanic al Opiniei Publice, a cărui definiție a fost adoptată și de câteva țări membre Commonwealth.)”

„*Relațiile Publice reprezintă managementul, prin comunicare, al percepțiilor și relațiilor strategice dintre o organizație și partenerii săi interni și externi*”. (Institutul de Relații Publice din Africa de Sud).

„*Practica relațiilor publice constituie arta și știința socială care analizează tendințe, prezice consecințele lor, consiliază liderii de organizații și aplică programe de acțiune planificate, care slujesc atât interesul organizației, cât și pe cel public.*” (Definiție aprobată de Adunarea Mondială a Profesioniștilor în Relații Publice, de la Mexico City, din 1978, susținută de 34 de organizații naționale de relații publice)¹¹.

În ultima perioadă, cercetătorii au încercat să ajungă la modalități mai simple de definire a relațiilor publice, care să nu implice un număr mare de cuvinte. Astfel, o parte dintre ei, în loc să construiască o definiție în sine, au încercat să identifice cuvintele-cheie, care descriu modul în care se aplică relațiile publice. „*Un studiu desfășurat în rândul educatorilor și al celor implicați în domeniu din Statele Unite a identificat patru cuvinte asociate acestei profesioni: strategie, managerial, tactic, sensibil*”¹².

Dificultatea înțelegerii termenului de relații publice poate fi privită din mai multe unghiuri. În viziunea autorului român Remus Pricopie există patru elemente, care împreună îngreunează răspunsul la întrebarea “Ce sunt relațiile publice?”¹³ Aceste elemente sunt următoarele: ***dinamica internă, interferența cu alte domenii, diversitatea de acțiune. modalități de definire.***

¹⁰ Michael Kunczick. *Public Relations, Konzepte und Theorien*, Editura Böhlau, Köln, 1993, p. 5, *apud.* Flaviu Călin Rus. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Institutul European, Iași, 2002, p. 55.

¹¹ Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Relații Publice, strategii și tactici*, Ed. Curtea Veche, București, 2009, p.5.

¹² B. H. Reber, C. Harriss. *Building public relations definitions: Identifying definitional typologies among practitioners and educators*. Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, *apud.* Patricia A. Curtin, T. Kenn Gaither. *Relații publice internaționale, negocierea culturii, a identității și a puterii*, Ed. Curtea Veche, București, 2008, p. 18.

¹³ Remus Pricopie, *op.cit.*, p.18.

Activitatea de relații publice întâmpină anumite dificultăți în ceea ce privește realizarea unei diferențieri clare față de alte domenii. Complexitatea modalităților de acțiune ale relațiilor publice, care implică printre altele promovare, cercetare și planificare, susținerea vânzărilor, gestionarea anumitor probleme, creează unele confuzii, în special între relații publice și advertising și relații publice-marketing.

În general, trebuie să distingem relațiile publice, ca disciplină științifică, de activitatea de relații publice, activitatea de relații publice, care se referă la aplicația practică a relațiilor publice. Prima are un caracter exclusiv teoretic, iar cea de-a doua, un caracter aplicativ. Este de la sine înțeles că, activitatea de relații publice se bazează pe fundamentele teoretice.

Dacă odinioară munca de PR se limita la relațiile cu mass-media (*Media Relations*) și organizarea de evenimente (*Event Planning*), acestea reprezintă în organizațiile moderne doar servicii de bază ale relațiilor publice. Li se adaugă servicii specializate precum comunicarea de afaceri internă (*Internal Affairs*), comunicarea externă (*External Affairs*), afacerile publice sau consilierea politică (*Public Affairs*), consilierea financiar-bancară (*Investor Relations*), comunicarea de criză (*Crisis Communication*) sau managementul riscurilor și al crizelor (*Risk and Crisis Management*), responsabilitatea socială (*Corporate Social Responsibility*) și altele.

Cristina Coman face o sinteză a factorilor prin care se caracterizează dezvoltarea relațiilor publice, după cum urmează:

- *Creșterea numărului de programe de relații publice din economie, viața socială și politică, (...);*
- *Explozia publicațiilor consacrate relațiilor publice (...);*
- *Dezvoltarea și amplificarea formelor de pregătire profesională;*
- *Internaționalizarea practicilor și a standardelor acestei profesii;*
- *Creșterea responsabilității profesionale¹⁴.*

Mediul de afaceri extrem de competitiv determină companiile să se implice constant în activități de PR. Scopul final este acela de a câștiga încrederea publicurilor țintă și de a crea o imagine cât mai bună organizației.

Pentru a înțelege mai bine complexitatea activităților de relații publice vă propunem spre analiză, următorul tabel, în care puteți regăsi atât descrierea fiecărui tip de activitate PR cât și exemple concludente .

¹⁴ Cristina Coman, *Relații publice. Principii și strategii*, Ed. Polirom, Iași, 2001, pp. 58-59.

Profilul practicianului de relații publice

Larry Tye a menționat în biografia pe care a scris-o despre Eduard L. Bernays că, regula numărul unu a acestuia era următoarea: „Relațiile publice sunt asemenea unei străzi cu sens dublu. Pe de-o parte omul de PR interpretează nevoile clientului pentru publicul larg, iar pe de altă parte descifrează dorințele publicului, comunicând directorilor executivi ai companiilor ce-și doresc oamenii și ce anume au nevoie”¹⁵.

O persoană care își dorește să lucreze în relații publice va putea avea o carieră în numeroase domenii de activitate datorită extinderii acestui fenomen, însă pentru a îndeplini multitudinea de activități va trebui să dețină mai multe „talente” și să aibă aptitudini diverse. În acest capitol vom analiza trăsăturile de personalitate, abilitățile dar și principalele condiții care trebuie îndeplinite pentru a avea succes în acest domeniu.

Tocmai din acest motiv, calitățile pe care ar trebui să le posedate sunt numeroase. Unele dintre ele sunt comune tuturor specialiștilor PR însă altele se pot dezvolta pe parcurs în funcție de domeniul în care funcția de relații publice este exercitată. Literatura vorbește despre diferitele calități generale pe care un practician în relații publice trebuie să le aibă. Bazându-se pe cele trei roluri fundamentale ale individului (social general, social concret istoric și profesional), Iacob și Cismaru spun că rolul profesional al practicianului în relații publice are la bază două componente:

- a. competențe general umane și concret-istorice
- b. competențe profesionale propriu-zise

Fiecare dintre acestea are la bază mai multe capacități: prima se referă la capacități legate de cunoștințe și abilități de utilizare a discursului rațional și capacități legate de înțelegerea specificului istoric și cultural al epocii istorice în care individul trăiește și muncește, iar a doua componentă se bazează pe capacități de cunoaștere și influențare a indivizilor, grupurilor sau organizațiilor, capacități comunicaționale și capacități ce țin de competența valorificării contextelor comunicaționale¹⁶.

Bernard Dagenais, un alt autor preocupat de profilul practicianului în PR, alte abilități necesare pentru a reuși în această profesie. Astfel dintre calitățile personale fac parte următoarele:

¹⁵ Larry Tye. *The Father of Spin, Eduard L. Bernays&the birth of public relations*, ed. Crown Publishers, New York, p.91.

¹⁶ Iacob Dumitru, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, ed. Polirom, Iași, pp. 29-30.

1. Cultură generală solidă, ce vine să sprijine multitudinea de domenii de activitate în care această profesie poate fi materializată, precum și multitudinea de aspecte ce trebuie luate în considerare în cadrul strategiilor de PR ce se bazează pe cunoștințe solide din diferite domenii de activitate;

2. O imaginație bogată ce poate determina puncte de diferențiere spectaculoase a companiei pe care practicianul o reprezintă;

3. Spirit de analiză, creativitate

4. Dinamism, omniprezență

5. Interpretare

6. Cunoștințe de limbi străine, etc.

CAPITOLUL II

Departamentele de Relații Publice. Firmele și agențiile de Relații Publice

Pentru a îndeplini activități specifice relațiilor publice, organizațiile au de ales între două variante: crearea unui serviciu/birou/department propriu de relații publice sau angajarea unui consultant extern, reprezentat fie de către o agenție de PR (sau Advertising) fie de către un freelancer. Jim Dunn propune și o a treia variantă și anume: *„nominalizarea și pregătirea unui director (executive) pentru a gestiona activități de relații publice”*¹⁷. Soluția ideală este o combinație între două dintre cele trei variante, dar alegerea este influențată în mare măsură de modul în care compania percepe importanța activităților de PR pentru atingerea obiectivelor propuse. Există organizații (în special din sectorul public) care acordă o importanță minimă activităților de PR desemnând o persoană care se ocupă strict de anumite activități, gen: relația cu presa. În acest caz, un ofițer de presă sau un purtător de cuvânt nu va participa la elaborarea strategiilor de PR sau la luarea anumitor decizii. În strânsă legătură cu importanța alocată activităților de PR este și alocarea unui buget pentru astfel de activități. Contrar zicalei: „PR-ul nu costă”, companiile trebuie să aloce un buget pentru relații publice, fie că alege colaborarea cu un consultant extern, fie că angajază un specialist PR intern.

¹⁷ Jim Dunn. Successful public relations. The insider's way to get successful media coverage, Ed. Hawksmere, London, 1993, p.13.

Departamentele de PR

Un departament PR care este bine manageriat va fi respectat pe plan intern și va câștiga aliați care îl vor ajuta să-și atingă obiectivele. Un departament care este bine văzut din exterior se va bucura de încredere, va fi consultat și va reprezenta un câștig pentru companie¹⁸.

Departamentele PR, din cadrul companiilor și organizațiilor desfășoară activități variate și îndeplinesc funcții diferite. Există situații în care serviciile de PR sunt desfășurate de către o singură persoană, responsabilul PR (consilierul PR), iar în această situație nu putem discuta de un departament PR. De asemenea, serviciile de PR sunt organizate sub diverse forme: birou de relații publice, departament de comunicare și marketing, departament de marketing și PR, serviciu de relații publice. În continuare vom prezenta rolul și funcția relațiilor publice, în cadrul structurilor organizaționale, diversele denumiri sub care se regăsesc aceste departamente, importanța și necesitatea unui astfel de departament, relațiile departamentului de PR cu alte departamente (existența unor divergențe).

Firmele și agențiile de PR

Sectorul firmelor și agențiilor de consultanță PR

Conform unui studiu realizat de revista O'Dwyer's din SUA, în 2006, doar primele 5 din cele 140 de firme PR aveau mai mult de 200 de angajați. Cele mai multe din firmele PR incluse în acel studiu aveau mai puțin de 30 de angajați¹⁹. Marea majoritate a firmelor/agențiilor de PR au mai puțin de 10 angajați, multe fiind formate doar din 1-2 persoane. Realizarea unei radiografii a acestui sector este îngreunată de anumiți factori: apariția și dispariția unor agenții/firme, fuziunea cu alte agenții, schimbarea numelui, etc.

Conceptul de consultanță PR a luat naștere în SUA, în urmă cu 100 de ani. Începuturile se confundă cu epoca agentului de presă, care crea publicitate (publicity – folosit cu sensul de informare/difuzare de informații) pentru diverse forme de divertisment, în presa scrisă. Apariția și dezvoltarea unor întreprinderi uriașe a creat nevoia de relații publice proactive (câștigarea încrederii publicului, crearea unei imagini pozitive, etc.) și reactive (gestionarea situațiilor de criză, datorate grevelor sau managementului slab). În aceste condiții au apărut specialiști ca: Ivy Lee, Eduard L. Bernays, John W. Hill (părintele Hill&Knowlton –

¹⁸ Mike Beard. *Running a public relations department*, Second edition, Ed. Kogan Page, London, 2001, p.1.

¹⁹ Morris Trevor, Goldsworthy Simon. *PR-A persuasive industry? Spin, Public Relations and the shaping of the modern media*, ed. Palgrave Mcmillan, New York, 2008, p. 62.

una dintre cele mai mari agenții de PR din SUA)²⁰. Ei au fost primii care au realizat că se pot câștiga mai mulți bani și pot atrage atenția în jurul lor, prin consilierea mai multor organizații, nu doar a uneia singure.

Primele firme/agenții de PR erau construite în jurul acestor personalități, purtând chiar numele acestora. În această primă etapă, "proprietarul" agenției angaja o mână de oameni și avea contact direct cu clienții importanți. Pe la mijlocul secolului XX, o parte dintre aceste mici agenții s-au dezvoltat în companii mai mari, cum sunt Burson-Marsteller sau Hill&Knowlton (situate și în prezent printre cele mai mari firme de PR din SUA). Acestea au început să se extindă și în afara Statelor Unite, în special în Marea Britanie, unde relațiile publice erau doar la început.

În anii '80, firmele de consultanță PR și-au intensificat activitatea, odată cu creșterea industriei IT, aspect care a condus și la creșterea numărului de consultanți în acest domeniu. Astfel consultanții PR, împreună cu consultanții IT au contribuit semnificativ la apariția unor noi publicații, dar și la creșterea numărului de articole și a densității acestora, în presa scrisă. Din nevoia de a obține tot mai multe informații legate de domeniul IT, jurnaliștii apelau tot mai mult la consultanții PR, ai companiilor de IT, lucru care a condus la o creștere a importanței agențiilor de PR²¹. În aceste condiții, industria firmelor de consultanță PR s-a transformat într-un business internațional.

La sfârșitul anilor '90, sectorul agențiilor de consultanță PR a început să adopte forma pe care o are și în prezent: personalitățile de marcă fie au părăsit firmele de PR pe care le-au întemeiat, fie le-au vândut conglomeratelor internaționale de servicii de marketing. Astăzi, cele mai mari și mai cunoscute firme de PR sunt deținute de astfel de grupuri internaționale care oferă o gamă largă de servicii de marketing, advertising și relații publice.

În această lucrare vom folosi ambele denumiri: "firme de PR" cât și "agenții de PR". În cartea "*Relații Publice – strategii și tactici*", autorii fac diferențierea între sintagma "firmă de relații publice" și "agenție de relații publice", considerând că denumirea de agenție este mai degrabă folosită pentru firmele de publicitate, care acționează asemenea unor agenți care cumpără spațiu și timp de antenă pentru client²².

²⁰ *Ibidem.* p. 63.

²¹ *Idem.*

²² Dennis F. Wilcox, *et all.* Op. cit p. 115.

CAPITOLUL III

Procesul de externalizare

Una dintre cele mai frecvente întrebări din mediul de afaceri de astăzi este: cum putem deveni competitivi și să rămânem competitivi în domeniul în care activăm? În general, răspunsul la această întrebare poate veni din două direcții: din interiorul companiei, care presupune îmbunătățirea performanțelor interne și din exterior, adică procurarea de resurse din exterior sau apelul la anumite servicii furnizate de mediul extern. A doua direcție se referă la un proces extrem de cunoscut și utilizat în Statele Unite ale Americii, numit procesul de externalizare a serviciilor (outsourcing). În prezent, organizațiile externalizează servicii dintre cele mai variate: dezvoltare de softuri, partea de inovație și cercetare, ajungând chiar la părți funcționale ale companiei (marketing, relații publice, administrarea resurselor umane, finanțe și contabilitate). „Organizațiile trebuie să aibă în vedere distribuirea funcțiilor semnificative, atunci când avantajul competitiv nu poate fi menținut. Acesta este modul în care companiile moderne gestionează creșterea complexității. O complexitate mărită conduce la un număr crescut de specializări”²³.

În urmă cu câțiva ani era greu de crezut că organizațiile ar fi externalizat partea de cercetare și dezvoltare, însă în prezent este o practică comună. Raționamentul este unul simplu: o organizație preferă să caute ajutor în mediul extern sau să formeze diverse alianțe cu firme ajunse la maturitate, dacă poate profita de valoarea adăugată a practicilor ”mature”. ”Externalizarea nu este neapărat o noutate. Din 1600 sau chiar mai devreme, englezii desfășurau activități în alte țări, chiar dacă era vorba de simpla prelucrare a zahărului în Antigua”²⁴. Conceptul, în sine, de ”externalizare” nu este nou. Acesta a fost folosit pentru prima dată în anii 1970 de către directorii de fabricație și a fost adoptat treptat de către directorii executivi din majoritatea companiilor. În anul 1985 marca de mașini Opel, din Germania și-a externalizat întregile operațiuni de IT²⁵ către EDS, iar în 1989, Kodak a procedat la fel, externalizând întreg procesul IT, către IBM²⁶. Practic, întreaga industrie de

²³ Thomas N. Tunstall. *Outsourcing and Management. Why the market benchmark will topple old school management styles*, ed. Palgrave macmillan, New York, 2007, p. 35.

²⁴ Bharat Vagadia. *Outsourcing to India – A Legal Handbook*, ed. Springer, Berlin, 2007, p.1.

²⁵ IT – tehnologia informației = utilizarea tehnologiei în managementul și procesarea informațiilor.

²⁶ Bharat Vagadia. *Outsourcing to India – A Legal Handbook*, ed. Springer, Berlin, 2007, p. 23.

servicii profesionale furnizate de contabili, avocați, consultanți, advertiseri se bazează pe conceptul de ”externalizare”.²⁷

Termenul de ”*externalizare*” (outsourcing) provine din limba engleză și este format din două cuvinte: ”out” și ”sourcing”. Înainte de a defini externalizarea trebuie clarificat termenul ”sourcing”, care se referă la actul de a transfera munca, responsabilitățile și luarea deciziilor către o altă entitate (persoană/organizație)²⁸. De ce să ne implicăm în acest proces de externalizare? Răspunsul e simplu: trebuie să externalizăm pentru că sunt alții care pot să furnizeze anumite servicii mai ieftin, mai rapid și pentru că trebuie să ne concentrăm asupra cererilor legate de propriile resurse.

Cea mai completă definiție a conceptului de externalizare este următoarea: ”transferul unei funcții/mai multor funcții interne și a altor activități, către un furnizor extern, care oferă un serviciu specific, pentru o perioadă determinată de timp, la un preț dinainte stabilit”²⁹. Termenul de *externalizare* este cel mai des folosit în relație cu *încredințarea anumitor activități*, unui furnizor extern și acoperă mai multe domenii, incluzând chiar externalizarea procesului de fabricație a anumitor bunuri. Procesul poate implica transferul unei funcții importante de business către mediul exterior³⁰. Mai simplu decât atât, Rob Aalders definește externalizarea în felul următor: „*externalizarea reprezintă încredințarea unui proces corporatist fundamental către o altă organizație; de exemplu: managementul sistemelor IT sau graficul asigurărilor de sănătate ale unei companii*”³¹. Același autor observă faptul că, unele companii percep această creștere rapidă a externalizării diferitelor tipuri de procese (în special al celor de IT) ca pe o desființare/anulare a managementul responsabilității corporatiste; iar altele percep fenomenul ca pe o modalitate inteligentă de a transforma costurile fixe (ridicate) în costuri mai mici (variabile), cu scopul de a-și îmbunătăți serviciile și de a obține avantaje competitive³².

Bharat Vagadia, autorul uneia dintre cele mai cunoscute cărți despre externalizare, ”*Outsourcing to India – A Legal Handbook*” definește externalizarea în felul următor: ”*externalizarea este în esență, o descriere elaborată a unui aranjament, prin care o companie*

²⁷ Michael F. Corbet. *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*, ed. Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004, p.xiii.

²⁸ Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi. *The Outsourcing Handbook, How to implement a successful outsourcing process*, ed. Kogan Page, London, 2006, p.1.

²⁹ Brian J. Heywood. *The Outsourcing Dilema, the search for competitiveness*, ed. Financial Times Prentice Hall, London, 2001, p. 27.

³⁰ Ronan McIvor. *The outsourcing process, strategies for evaluation and management*, ed. Cambridge University Press, New York, 2005, p.7.

³¹ T. Hindle. *Pocket Strategy. The Economist Newspaper*, in association with Profile Books, London, 1998, p.127, apud. Rob Aalders. *The IT outsourcing guide*, ed. John Wiley & Sons, Chichester, 2001, p. 9.

³² Rob Aalders. *The IT outsourcing guide*, ed. John Wiley & Sons, Chichester, 2001, p. 9.

își divide anumite servicii (care până la un moment erau realizate intern), plătiind o terță parte pentru a realiza aceste servicii”³³. Autorul aduce în discuție și distincția care trebuie făcută între ”outsourcing” și ”offshore”, deoarece există anumiți autori care folosesc cei doi termeni pentru a descrie procesul de externalizare. ”Offshore” este descris uneori ca externalizare către furnizori de servicii din alte țări. În general, termenul de offshoring tinde să implice faptul că o companie își mută pur și simplu operațiunile sale în alte țări; lucru diferit de contractarea unei entități din altă țară³⁴.

Factori care conduc la nevoia de externalizare

Procesul de externalizare a evoluat de la inițiative motivate financiar, la stadiul actual de inițiative bazate pe motivația strategică. Eforturile de externalizare bazate pe rațiuni financiare au avut loc încă de la începuturile comerțului. Luăm de exemplu producția de îmbrăcăminte, care a fost demult externalizată în locații din Asia de Sud-Est. Scopul acestor eforturi a fost de a obține cele mai bune aranjamente financiare ținând cont de cel mai mic cost de producție. Aceste eforturi erau unilaterale; cu timpul, bagajul informațional și cerințele au trecut de la client către furnizor, care până atunci doar producea bunul/serviciul solicitat de către client. Eforturile de externalizare, conduse de rațiuni strategice sunt reprezentate de capacitate și competență. Accentul cade aici pe identificarea expertizei, a cunoștințelor, a capacităților care se regăsesc în afara organizației.

Conform autorilor Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi există mai mulți factori care influențează organizațiile să ia în considerare procesul de externalizare ca pe o strategie de business: accesul la resurse și la cunoștințe, reducerea costurilor, concentrarea asupra competențelor de bază, dispersia globală a cunoașterii, îmbunătățirea proceselor IT (tehnologia informației), creșterea forței de muncă educată (bazată pe cunoaștere)

Beneficiile procesului de externalizare

La nivel organizațional, externalizarea poate fi privită ca o bază de restructurare a afacerii. Fiecare decizie de externalizare pe care o organizație o adoptă este o tranzacție discretă; împreună, aceste tranzacții modelează forma business-ului, dar fiecare dintre aceste tranzacții trebuie înțeleasă și justificată, în funcție de impactul individual asupra performanței organizaționale³⁵.

³³ Bharat Vagadia. *Outsourcing to India – A Legal Handbook*, ed. Springer, Berlin, 2007, p.1.

³⁴ *Idem*.

³⁵ Michael F. Corbet. *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*, ed. Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004, p.11.

Printre beneficiile externalizării se numără: reducerea costurilor, abilitatea de concentrare asupra competențelor de bază ale afacerii, îmbunătățirea calității, calificare superioară și capacități superioare, avantaje competitive, un timp mai scurt de a avansa pe piață.³⁶ Alături de acestea mai putem nominaliza: împărțirea riscurilor, transferul anumitor bunuri, obținerea unor resurse care nu sunt disponibile în interiorul companiei, gestionarea anumitor funcții care sunt greu de controlat din interior.

Capcane și bariere ale externalizării

Conform autorilor Power, Bonifazi și Desouza există zece capcane, întâlnite frecvent în procesul de externalizare:³⁷ *lipsa angajamentului din partea managementului, cunoștințe minime vizavi de metodologiile de externalizare, lipsa unui plan de comunicare a externalizării, eșecul de a recunoaște riscurile externalizării, eșecul în accesarea surselor externe de cunoaștere, nealocarea celor mai bune resurse interne, graba în inițiativa de a externalize, neaprecierea diferențelor culturale, minimalizarea anumitor aspecte care-l pot face pe furnizor mai productiv, programe slabe de gestionare a relațiilor de management*

Tipuri de servicii externalizate

Externalizarea serviciilor a devenit o caracteristică importantă pentru economia globală. Atât globalizarea cât și progresele tehnologice au permis companiilor, transferul de tehnologie a informațiilor, de resurse umane, contabilitate, servicii juridice, către furnizori locali sau străini. Cu scopul de a-și menține competitivitatea, organizațiile dezvoltă strategii pentru a reduce riscurile și pentru a câștiga anumite beneficii de pe urma externalizării anumitor servicii. Economii dezvoltate precum cele ale Statelor Unite, Germaniei, Franței, dar și cele aflate în curs de dezvoltare asistă la o creștere spectaculoasă în transferul de servicii. Acest sector al serviciilor a devenit principalul motor din aceste economii globale. Una dintre particularitățile serviciilor „se referă la natura intangibilă a rezultatului activității, în sensul că serviciile ca output nu pot fi încercate, palpate, apreciate calitativ, înainte de a fi cumpărate, așa cum se poate face cu produsele materiale”³⁸. Cu toate acestea, una dintre probleme legate de servicii se referă la măsurarea rezultatelor. Pentru a măsura

³⁶ Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi. *The Outsourcing Handbook. How to implement a successful outsourcing process*, ed. Kogan Page, London, 2006, p.30.

³⁷ Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi. *The Outsourcing Handbook. How to implement a successful outsourcing process*, ed. Kogan Page, London, 2006, p.20.

³⁸ Alexandru Jivan. *Managementul serviciilor*, Ed. Editura de Vest, Timișoara, 1998, p.23.

viteza cu care un call center răspunde la telefoane, necesită o planificare în avans; altfel nu rămâi decât cu estimări și impresii³⁹.

Autorul Ronan McIvor precizează în volumul său „Global Services Outsourcing” faptul că, serviciile pot fi împărțite în: servicii utilizate de consumatori individuali și cele utilizate de afacerea în sine, numite și servicii de business (business services). Cel de-al doilea tip de servicii poate fi divizat în: servicii de tehnologie a informațiilor (IT) și servicii aflate în zona de creștere rapidă a serviciilor active de IT (IT-enabled services; acestea includ: consultanță, contabilitate, cercetarea pieței, inginerie, advertising, resurse umane)⁴⁰.

Forme ale procesului de externalizare

Autorul indian Dr. Bharat Vagadia aduce în discuție două tipuri de abordare ale procesului de externalizare. Acestea sunt sunt:⁴¹

- A. **Externalizarea IT** (ITO – Information Technology Outsourcing) – în cadrul acestui tip de proces, obiectivul primar al clientului tinde să fie economisirea unor costuri. Furnizorul de servicii tinde să ofere o soluție standardizată către un număr mare de clienți cu nevoi similare. De exemplu: managementul rețelei, managementul serverului, dezvoltarea de aplicații. Acest tip de externalizare mai este numit și externalizarea orientată spre o sarcină specifică (task-orientated outsourcing) și presupune din partea furnizorului realizarea unor sarcini precum: introducerea de date sau suport tehnic pentru client⁴².
- B. **Externalizarea procesului de business** (BPO – Business Process Outsourcing) – în cadrul acestui proces poate căuta reducerea unor cheltuieli, dar urmărește și atingerea unor obiective organizaționale. În acest caz, soluția oferită clientului tinde să fie mult mai adaptată la nevoile particulare ale consumatorilor. De exemplu: administrarea resurselor umane, finanțe și contabilitate, cercetarea pieței și analize.

Decizia de externalizare

Externalizarea procesului de business începe prin discuția directă cu clienții, utilizatorii actuali ai serviciilor și prin identificarea nevoilor specifice ale acestora. Acest lucru înseamnă înțelegerea nevoilor clientului și după aceea examinarea punctelor de intersecție a

³⁹ Thomas N. Tunstal. *Outsourcing and Management. Why the market benchmark will topple old school management styles*, ed. Palgrave macmillan, New York, 2007, p. 39.

⁴⁰ Ronan McIvor. *Global services outsourcing*, ed. Cambridge University Press, New York, 2010, p.8.

⁴¹ Bharat Vagadia. *Outsourcing to India – A Legal Handbook*, ed. Springer, Berlin, 2007, p.2.

⁴² Ronan McIvor. *Global services outsourcing*, ed. Cambridge University Press, New York, 2010, p.10.

acestora. Compania trebuie să se gândească cum poate folosi externalizarea procesului de business, calificarea, resursele și capacitățile echipelor de experți din exterior pentru a livra produse/servicii valoroase clienților. Astfel decizia de externalizare trebuie privită ca un proces conectat la nevoile clienților⁴³. În cadrul acestui proces trebuie luate în calcul elementele tipice ale deciziei de externalizare și puse în balanță cu factorii motivatori, beneficiile, dar și posibilele riscuri.

Etapale procesului de externalizare

Externalizarea trebuie tratată asemenea unui proces care respectă etapele tradiționale a unei planificări riguroase. În funcție de natura procesului de externalizare, fie că este una funcțională sau se bazează pe anumite competențe, pașii planificării trebuie urmați pentru a fi siguri că, managementul relației de externalizare decurge conform standardelor stabilite. În general etapele procesului de externalizare nu se modifică. În timp, organizația trebuie să-și perfecționeze acțiunile tipice și să dea dovadă de maturitate, în ceea ce privește trecere prin diferitele etape ale ciclului de externalizare.

În concepția autorilor Power, Desouza și Bonifazi, ciclul de viață al externalizării este format din următoarele etape:⁴⁴

- 1) Evaluarea strategică
- 2) Analiza nevoilor
- 3) Evaluarea furnizorului
- 4) Negocierea și managementul contractului
- 5) Inițierea proiectului și tranziția
- 6) Managementul relației de externalizare
- 7) Continuitatea, efectuarea unor modificări și stabilirea unor strategii de ieșire

⁴³ Michael F. Corbet. *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*, ed. Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004, p.25.

⁴⁴ Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi. *The Outsourcing Handbook. How to implement a successful outsourcing process*, ed. Kogan Page, London, 2006, p.31.

CAPITOLUL IV

Externalizarea serviciilor de relații publice

Întrebarea la care se presupune că ar trebui să găsim răspunsul, în cadrul acestui capitol este următoarea: Care variantă este mai eficientă? Un departament PR propriu („in-house”) sau angajarea unui consultant extern? Răspunsul este următorul: depinde!. Vom vedea că multe companii adoptă o variantă care combină cele două posibilități și presupune colaborarea dintre departamentul PR și agenția/firma de PR din exterior. Ideea de bază este următoarea: nu există o rețetă a succesului în ceea ce privește internalizarea sau externalizarea activităților de PR. Într-un articol publicat recent în revista PR News, Dan Simon le recomandă managerilor din companii ca, înainte de a lua o decizie este important să realizeze o analiză profundă a nevoilor organizației (cele din prezent și cele viitoare) și să definească scopul și obiectivele pe care doresc să le atingă printr-un program de relații publice⁴⁵.

Externalizarea serviciilor de relații publice a devenit o metodă foarte cunoscută și adoptată de marea majoritate a companiilor. Așa cum am putut observa în capitolul anterior, principalele motive pentru care companiile recurg la externalizare sunt reducerea costurilor, concentrarea asupra competențelor de bază, dezvoltarea tehnologică, dar și competitivitatea globală.

În ultimii ani se poate remarca o tendință în creștere de externalizare a activităților de relații publice. Wilcox et. all. aduc în discuție mai multe studii, realizate în SUA, pe companiile din topul Fortune 500 care oferă o imagine asupra modului în care sunt structurate departamentele de PR, modul în care se alocă bugetele de promovare, dar și tipurile de activități PR externalizate de către companii. „Un studiu realizat de Bisbee & Co⁴⁶ și Leone Marketing Research⁴⁷ arată că 73% din totalul celor intervievați, angajați ai departamentelor de relații publice din care fac parte externalizează activitatea de relații publice”⁴⁸. Un

⁴⁵ Dan Simon. *Tip Sheet: PR Crossroads: Stay in-house or hire an Agency?*, PR News, vol. 67, nr. 34, 2011, ProQuest Central.

⁴⁶ *Bisbee and Company* este o agenție full-service de relații publice virtuale, care furnizează consiliere și execuție de servicii PR, concepute cu scopul de a construi „brand awareness” și de a proteja reputația unei companii. Agenția a fost fondată de către Jennifer Bisbee, în anul 1995, iar în prezent Bisbee a adoptat modelul agenției de business virtual – mai multe informații pot fi găsite pe site-ul oficial al agenției: <http://bisbeeandco.com/>.

⁴⁷ Leone Marketing Research, Inc. este o firmă full-service de cercetare de piață, care furnizează sondaje personalizate pentru nevoile clienților. Printre serviciile oferite sunt cercetări cantitative și calitative dar și metodologii de cercetare.

⁴⁸ Dennis F. Wilcox, et. all. *Relații Publice – Strategii și tactici*, traducere de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche, București, 2009, p.110.

indicator al modului în care sunt distribuite bugetele departamentelor de PR, la nivelul anului anului 2000 este un studiu realizat de Thomas Harris & Company și Impulse Research. Studiul a arătat faptul că, „41% din totalul activităților de relații publice este în prezent încredințat firmelor de relații publice”, iar domeniile cu cea mai mare creștere a externalizării sunt: *comunicarea online* (11%), *afacerile publice* (7%), *formarea media* (5%) și *managementul reputației organizaționale* (3%)⁴⁹.

PR Week a realizat un alt studiu național, în anul 2001, care arată că, „în medie, 43,3% din bugetul de relații publice al companiilor este cheltuit pe serviciile firmelor externe de relații publice; procentajul este și mai mare în cazul firmelor high-tech, 66,3% din bugetul companiei; organizațiile non-profit alocă doar 38,6%”⁵⁰.

Potrivit unui studiu Deloitte, realizat în 2008, care a urmărit satisfacția companiilor vizavi de procesul de externalizare, 60% din companiile canadiene chestionate au afirmat că sunt mulțumite de aranjamentele de externalizare pe care le-au făcut, în timp de media la nivel global a fost de 70%⁵¹.

În prezent, un procent covârșitor din activitatea de promovare a companiilor este derulată de către firme/agenții de publicitate și relații publice și nu în departamentele interne.

Motive de externalizare a serviciilor de relații publice și beneficiile acestui proces

Mediul extrem de competitiv în care își desfășoară activitatea marea majoritate a companiilor, le determină pe acestea să conștientizeze că nu pot realiza, la parametrii calitativi superiori, anumite acțiuni/operațiuni ale procesului organizațional. Michael B. Patrick, îl citează într-unul din articolele sale pe Peter Drucker un „guru” al managementului, care susține că „externalizarea este condusă de nevoia de a crește productivitatea în industria serviciilor și a cunoașterii. Dacă nu creștem productivitatea muncitorilor vom avea de-a face cu stagnare economică și în ultimă fază, răsturnare socială”⁵². Continuând teoria lui Drucker, Patrick afirmă că „sunt slabe șanse ca managementul superior să fie interesat sau să-i pese de munca care este în afara activităților de business de bază, din cadrul organizației. Acest lucru înseamnă că activități ca: relațiile publice, contabilitate, resurse umane sunt potențiale zone pentru externalizare. În timpul perioadelor în schimbare, aceste funcții s-ar putea să nu

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ Studiul apare menționat în articolul Suzannei Bowness. *Bring in the pros: the Magazine for Canadian entrepreneurs*, apărut în revista Profit, Vol. 28, nr.2, 2009, pp.44-45, ProQuest Central.

⁵² Michael B. Patrick. *Outsourcing has many potential benefits for PR Firms*, în *Public Relations Quarterly*, Vol.39, nr. 1, Spring 1994, p.37, ProQuest Central.

*se integreze în cele mai presante priorități ale organizației*⁵³. Organizațiile știu că pentru a avea succes pe termen lung trebuie să găsească modalități de a reduce costurile și de a îmbunătăți serviciile, păstrând totuși calitatea la un nivel înalt. Michael B. Patrick susține că majoritatea organizațiilor (la nivel național și regional) au cel puțin o persoană specializată pe partea de planificare strategică. Responsabilitatea acelei persoane este de a gestiona activitățile de relații publice, de a ajuta la definirea politicilor companiei și de a gestiona problemele care apar la nivelul organizației. Restul activităților de relații publice, începând de la comunicarea cu angajații până la scrierea comunicatelor de presă, relațiile cu investitorii, relațiile cu comunitatea, toate acestea pot fi realizate în afara organizației. Printre beneficiile externalizării, autorul menționează:

- reducerea salariilor și a costurilor globale;
- beneficii reduse și costuri scăzute pentru pensiile angajaților;
- Nivelul ridicat de expertiză al persoanelor din firmele de relații publice, care pot oferi o perspectivă obiectivă asupra organizației. Aceste persoane pot fi: manageri specializați pe domeniile: mediu, corporate, relații cu investitorii, cu comunitatea;
- Consultații PR au un background mai vast prin contactul cu diverși clienți cu care lucrează⁵⁴.

Selectarea unei agenții de relații publice

Odată ce o companie a decis să-și externalizeze eforturile de relații publice și și-a definit clar obiectivele și așteptările din partea furnizorului trebuie să ia în calcul anumiți factori care influențează alegerea unei agenții de PR. Mike Beard identifică următorii pași esențiali în selectarea unui consultant exten:

- Identifică nevoile esențiale
- Generează o listă lungă de candidați
- Invită la prezentări doar candidații „certificați”/creditați
- Alege o listă scurtă
- Acum oferă un brief detaliat
- Compară prezentările finale
- Fixează remunerarea⁵⁵.

⁵³ *Idem.*

⁵⁴ Beneficiile au fost traduse și adaptate, în urma prelucrării articolului lui Michael B. Patrick. *Outsourcing has many potential benefits for PR Firms*, apărut în *Public Relations Quarterly*, Vol.39, nr. 1, Spring 1994, p.37, ProQuest Central.

PARTEA A II-A

Externalizarea serviciilor de relații publice de către firmele din Cluj-Napoca**O incursiune empirică****Metodologia cercetării**

Această parte reprezintă o scurtă incursiune teoretică în domeniul cercetării sociologice. Conceptul de „metodologie” desemnează „știința metodelor” și face referire la cercetările socio-umane empirice⁵⁶. În viziunea lui Septimiu Chelcea, cea mai veche sarcină a metodologiei, dar și cea mai actuală „are în vedere clarificarea înțelesului conceptelor, corectitudinea defînirii lor, analiza limbajului utilizat”⁵⁷. Legat de alegerea metodelor de cercetare, autorul adaugă că alegerea acestora depinde de ”accesibilitatea metodelor și tehnicilor, de existența sau nu a instrumentelor de investigație adecvate, de resursele financiare, de intervalul de timp pe care îl avem la dispoziție pentru efectuarea studiului”⁵⁸.

Lucrarea de față se bazează pe metoda mixtă de cercetare (mixt method research), în care datele sunt culese și analizate prin utilizarea unor instrumente cantitative și calitative. Tashakkori și Teddlie au definit metodele multiple de cercetare (multiple method designs) drept cercetări în cadrul cărora este folosită mai mult decât o singură metodă sau mai mult decât o singură abordare⁵⁹. Aceeași autori au identificat în literatura de specialitate, următoarele denumiri pentru acest tip de cercetare: a) metodă multiplă de cercetare (multimethod research); b) metodă mixtă de cercetare (mixed method research); model mixed de cercetare (mixed model research)⁶⁰. Acest domeniu nou al metodologiei mixte sau a *treia mișcare metodologică* (prima fiind metodologia cantitativă, iar cea de-a doua metodologia calitativă) a apărut și a evoluat datorită dezbaterilor și controverselor cantitativ vs. calitativ. Metodologia mixtă este un nou trend și este din ce în ce mai mult folosită cu scopul de a rezolva probleme de cercetare practice. Cercetătorii care folosesc metodologia mixtă sunt mai centrați pe întrebările de cercetare pe care le au, decât pe tot felul de discuții legate de subiecte filosofice complexe. Utilizarea acestui tip de metodă oferă o înțelegere mai clară și mai complexă a fenomenului studiat.

⁵⁵ Mike Beard. *Running a public relations department*, Second edition, Ed. Kogan Page, London, 2001, p.133.

⁵⁶ Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Ed. Economică, București, 2004, p. 70.

⁵⁷ *Idem.*

⁵⁸ *Ibidem.* p.71.

⁵⁹ Abbas Tashakkori, Charles Teddlie. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2003, p. 11.

⁶⁰ *Idem.*

Demersul metodologic va începe prin analiza interviurilor semi-structurate aplicate specialiștilor PR din cadrul companiilor clujene și specialiștilor PR din cadrul agențiilor de PR/Advertising și PR din Cluj-Napoca. Aceste interviuri au drept scop identificarea activităților specifice ale specialiștilor PR, dar și viziunea acestora asupra procesului de externalizare. Prin intermediul interviurilor semi-structurate această lucrare își propune să evidențieze tipurile de activități de PR, realizate intern („in-house”) și a celor care sunt externalizate. De asemenea, cercetarea de față are ca scop, conturarea profilului celor doi practicieni, analizând diferențele și asemănările care există între aceștia.

Analiza va continua cu realizarea unei anchete sociologice la nivelul mediului de afaceri a orașului Cluj-Napoca, având drept subiecți operatorii economici din acest oraș. Ancheta sociologică va încerca să ofere o viziune asupra felului în care firmele locale percep fenomenul de relații publice și modul în care aleg să externalizeze anumite activități de PR.

Capitolul V

Procesul de externalizare a serviciilor de relații publice în percepția specialiștilor în relații publice

Analiza generală a interviurilor

Acest capitol al lucrării își propune să surprindă care este percepția și practicile utilizate în procesul de externalizare a serviciilor de relații publice, dar și rolul acestora în cadrul organizațiilor și agențiilor de advertising și PR, în care aceștia își desfășoară activitatea. De asemenea, analiza urmărește atât să evidențieze dacă există diferențe și asemănări referitoare la activitățile specifice ale celor două categorii de specialiști, cât și să enunțe percepția acestora asupra procesului și motivelor de externalizare. Interviurile au fost realizate în perioada aprilie-iunie 2011⁶¹.

În acest sens au fost formulate două ghiduri de interviu diferite, dar care conțin și întrebări comune. Subiectele comune care au fost adresate grupurilor de specialiști vizează următoarele aspecte: principalele atribuții din cadrul companiei/agenției, părerea legată de procesul de externalizarea, motivele pentru care se externalizează anumite activități de PR,

⁶¹ S-a aplicat regula anonimatului, subiecților implicați, astfel că nu vor fi precizate numele celor intervievați, doar poziția pe care o ocupă în cadrul firmei sau agenției.

modalitatea de selecție a unui furnizor de servicii PR, abilități ale unui specialist PR, experiența profesională în domeniu și în cadrul companiei/agenției. Diferențele între cele două ghiduri de interviu au fost minore. Astfel, dacă specialiștii PR din cadrul firmelor au fost întrebați despre cât de des recurg la procesul de externalizare și ce anume îi determină să facă apel la această metodă, specialiștii PR din cadrul agențiilor de Advertising și de PR au răspuns la întrebări legate de activitatea lor în agenție și la modul în care colaborează cu practicienii PR ai firmelor.

În completarea interviurilor aplicate responsabililor PR din cadrul firmelor și al agențiilor locale a fost realizat un interviu cu un specialist PR din cadrul unei companii multinaționale⁶². Scopul acestui interviu singular a fost, obținerea unui punct de referință legat de activitatea intensă a unui specialist PR „intern” și de a surprinde complexitatea activităților PR la nivelul unui brand multinațional. Ghidul de interviu aplicat a fost identic cu cel folosit pentru ceilalți specialiști PR din cadrul firmelor locale, iar răspunsurile au fost analizate în paralel cu a celorlați responsabili PR din companii.

Externalizarea serviciilor PR în percepția responsabililor PR din cadrul companiilor locale

În ceea ce privește interviurile cu responsabilii PR din cadrul companiilor au fost realizate nouă astfel de interviuri, plus cel al reprezentantului PR dintr-o companie multinațională, implicat în această cercetare. Vom folosi cu precădere termenul de „responsabil PR” deoarece, majoritatea participanților la interviu nu ocupă o poziție specifică de PR, în cadrul firmelor. Având în vedere că, în România, foarte multe organizații nu au un departament/birou specializat pe activitatea de relații publice, majoritatea responsabililor PR își desfășoară activitatea în cadrul departamentului de marketing. Drept urmare, cinci dintre persoanele intervievate activează direct în cadrul departamentului de marketing, ocupând următoarele posturi: doi manageri de marketing, un director de marketing și PR, un specialist în comunicare de marketing (marketing communications specialist) și un șef departament relații clienți și vânzări. Alături de aceștia au mai fost intervievați 3 specialiști care activează în departamente de PR: un ofițer PR, un PR manager și un șef serviciu PR. Doar cei trei din urmă sunt integrați într-un departament care desfășoară în foarte mare măsură, activități de PR. Ultima persoană din lista respondenților ocupă poziția de director adjunct al uneia dintre cele mai cunoscute firme locale. Intervievatul în cauză se ocupă atât de activitățile de

⁶² Vom divulga doar funcția ocupată de interviuat : *Head of Corporate Communications*

marketing cât și de tot ceea ce presupune activități de promovare clasice, printre care și sarcini de relații publice.

În urma analizei interviurilor realizate cu responsabilii PR din interiorul firmelor, a rezultat faptul că, în general aceștia desfășoară, activități tradiționale de relații publice: relația cu presa, organizare de evenimente, comunicare internă, implementarea strategiei PR a companiei. Deși aceștia nu sunt specializați pe anumite activități, ei nu apelează sau apelează într-o mică măsură la procesul de externalizare a serviciilor de PR. Cu toate că, responsabilii PR cunosc beneficiile externalizării și reușesc să identifice motivele pentru care ar putea recurge la acest proces, există o reticiență la nivelul firmei.

Externalizarea serviciilor PR în percepția specialiștilor PR din cadrul agențiilor de PR sau Advertising locale

În realizarea interviurilor cu specialiștii PR din cadrul agențiilor s-a urmărit selectarea unor persoane avizate să ofere răspunsuri, legate atât de piața locală a serviciilor de relații publice cât și de percepțiile asupra procesului de externalizare, în calitate de furnizori de servicii PR. În acest sens, au fost realizate șase interviuri, cu câte un reprezentant al principalelor agenții de PR și Advertising din Cluj-Napoca.

Informațiile primite în urma acestor interviuri sunt multiple, specialiștii PR din agenții evidențiind cateva aspecte interesante ale muncii lor în cadrul agenției și despre procesul de externalizare a serviciilor de PR. În primul rând, specialiștii PR angajați în agențiile de PR și de Advertising locale acoperă o gamă largă de activități, de la elaborarea strategiilor PR pentru agenție și clienți, relațiile cu mass-media, până la activități tradiționale de PR organizare de evenimente, comunicare internă. Acoperirea acestor activități presupune și o specializare pe mai multe domenii, din partea specialiștilor PR din agenții. În al doilea rând, accentuând necesitatea procesului de externalizare, aceștia furnizează câteva motive bine argumentate în ceea ce privește externalizarea serviciilor PR. Aceste motive se referă la: reducerea costurilor, necesitatea unor specialiști în anumite situații (ex: situații de criză, probleme de imagine), volumul mare de muncă, accesul la un număr mai mare de contacte cu mass-media, necesitatea unei opinii obiective venită din exterior.

O concluzie comparată a interviurilor semi-structurate cu responsabilii PR din interiorul firmelor locale și specialiștii PR din agențiile de PR și Advertising locale

Această parte a lucrării și-a propus să evidențieze, în primă fază individual, iar în a doua fază comparativ, părerile a două grupuri de practicieni PR, în ceea ce privește: atribuțiile specifice, percepția vizavi de procesul de externalizare a serviciilor PR și abilitățile specifice unui practician PR. Cu toate că au fost utilizate ghiduri de interviu diferite, însă adaptate pentru fiecare categorie de practicieni PR, acest subcapitol va pune în paralel părerile respondenților evidențiind atât asemănările cât și diferențierile între cele două categorii.

Deși este considerată a alternativă viabilă și deși prezintă o serie de beneficii, externalizarea serviciilor de PR rămâne un subiect care necesită o aprofundare mai în detaliu, cel puțin din partea reprezentanților firmelor locale. Putem astfel concluziona spunând că, practicienii PR din cadrul companiilor au capacitatea de a îndeplini mare parte dintre atribuțiile de relații publice, însă pentru un anumit tip de activități PR sunt nevoiți să apeleze la procesul de externalizare. Realizarea acestor interviuri a reușit să evidențieze părerile practicienilor PR cu privire la principalele lor atribuții, dar și viziunea acestora vizavi de procesul de externalizare a serviciilor PR.

CAPITOLUL VI

Externalizarea serviciilor de relații publice și activitățile practicienilor PR în percepția reprezentanților operatorilor economici locali

Această parte a lucrării își propune să surprindă care este percepția și practicile utilizate în procesul de externalizare a serviciilor de relații publice în viziunea reprezentanților firmelor din orașul Cluj-Napoca.

Întrebarea principală de cercetare de la care pornește această parte metodologică este dacă și în ce măsură, firmele din orașul Cluj-Napoca apelează la procesul de externalizare a serviciilor de relații publice? Mai mult decât atât, lucrarea își propune să analizeze atât frecvența cu care firmele locale apelează la externalizare cât și care sunt principalele aspecte care constituie motive pentru care firmele recurg la acest proces.

În acest context, *ipotezele de cercetare* sunt următoarele:

H1. Reprezentanții firmelor locale, în interiorul cărora se desfășoară activități de comunicare și relații publice apreciază pozitiv piața locală a serviciilor de PR.

H1.1. Gradul ridicat de implicare în activități de PR determină creșteri ale aprecierilor privind relații publice.

H2. Companiile mari tind să-și constituie departamente proprii de PR.

H3. Majoritatea companiilor mici externalizează activitățile de PR.

H3.1 Cu cât companiile își externalizează mai des serviciile de PR, cu atât aceste servicii sunt mai degrabă legate de planificarea și organizarea de evenimente.

H3.2 Cu cât companiile aleg să-și externalizeze mai des serviciile de PR cu atât aceste servicii sunt legate de lipsa specialiștilor pentru un anumit tip de activități de PR.

H3.3. Decizia de externalizare a serviciilor PR este luată de cele mai multe ori de către conducere mai degrabă decât membrii ai departamentului de PR (în cazul în care aceste există).

H3.4 Cu cât o companie este mai mare cu atât criteriile utilizate în alegerea unei agenții sunt într-o mai mare măsură legate de serviciile de calitate pe care le oferă agenția, reputația agenției și modul în care agenția gestionează relația cu clientul.

Eșantionul este alcătuit în mod exclusiv din operatori economici din orașul Cluj-Napoca, membrii ai Camerei de Comerț și Industri Cluj și care au avut performanțe economico-financiare notabile în anul 2010. Tipul de eșantionare este unul de tip neprobabilistic, selectarea firmelor fiind realizată în urma unor clasamente bazate pe performanța economico-financiară a operatorilor economici locali.

Mecanismul general pe baza căruia s-a calculat compoziția eșantionului a fost următorul: Din cele 283 de firme premiate de către Camera de Comerț și Industrie Cluj au fost eliminate 70 de firme care nu aveau sediul în Cluj-Napoca, ci în alte orașe (ex. Turda, Dej, Huedin) sau localități din județ (ex. Apahida, Jucu, Florești) . În aceste condiții eșantionul final a fost alcătuit din **213** operatori economici. Cu toate acestea, datorită unui număr relativ mare de refuzuri și de non-răspunsuri, analiza finală a fost realizată pe un eșantion de **86** de firme.

În ceea ce privește numărul de angajați, firmele au fost repartizate pe patru categorii: **microîntreprinderi și întreprinderi mici**, acestea având mai puțin de 50 de angajați și reprezentând un procent de 38%, **întreprinderi mijlocii** care au între 20 și 250 de angajați – 40,8%, **întreprinderi mari și foarte mari** în proporție de 21,2%. Dintre întreprinderile mari și foarte mari, 8,5% au între 251-500 de angajați, iar 12,7% au declarat că au peste 500 de angajați

Respectând structurarea pe domenii realizată de către Camera de Industrie și Comerț Cluj, firmele au fost grupate pe cinci domenii mari de activitate: *Cercetare-Dezvoltare și*

High-Tech – 10,5%, Industrie – 22,8%, Construcții – 7,1%, Servicii – 31%, Comerț și turism – 28,6%.

În contextul evidențierii opiniei reprezentanților operatorilor economici locali, această parte a lucrării și-a propus să caracterizeze atât responsabilii PR și firmele din care aceștia fac din punct de vedere al percepției asupra procesului de externalizare, cât și să identifice relații între anumite variabile. Din păcate, datorită noutății procesului de externalizare și a lipsei de informații în legătură cu anumite aspecte ale externalizării, multe dintre rezultatele obținute nu sunt foarte relevante. Mai mult decât atât, gradul scăzut de reprezentare al companiilor mari și rata mare a non-răspunsurilor cu privire la externalizarea serviciilor de PR a influențat datele care au reieșit în urma analizei variabilelor. Cu toate acestea, cercetarea de față furnizează câteva repere și direcții explicative interesante care pot fi luate în considerare în perspectiva utilizării mai frecvente a procesului de externalizare, atât la nivel local cât și la nivel național.

Luând în considerare datele obținute, se poate afirma că, operatorii economici locali sunt implicați în mare măsură în activități de relații publice, cum ar fi: comunicarea cu partenerii de afaceri, comunicarea de marketing și de brand, comunicarea cu mass-media. În același timp, reprezentanții firmelor, în interiorul cărora se desfășoară activități de PR tind să aprecieze pozitiv piața serviciilor de PR. Astfel, se poate spune că prima ipoteză principală și ipoteza secundară se validează, în sensul în care, gradul ridicat de implicare în activități de PR determină creșteri ale aprecierilor privind relațiile publice.

În ciuda faptului că majoritatea operatorilor economici (57%) au declarat că nu au un departament propriu de PR se poate remarca o tendință mai mare de constituire a unui astfel de departament în cadrul întreprinderilor mijlocii, decât în cazul întreprinderilor mari. Astfel, pe baza acestor date se poate afirma faptul că cea de-a doua ipoteză a cercetării nu se validează. Unul dintre aspectele care a contribuit la distorsionarea acestui rezultat este legat de faptul că nu există o reprezentare egală în eșantion a tuturor categoriilor de companii.

În ceea ce privește frecvența cu care companiile recurg la externalizare, cu toate că, teoretic, întreprinderile mici ar trebui să fie cele mai interesate de acest proces, acestea, în mare parte, recurg rar sau nu apelează niciodată la acest proces. În aceste condiții a treia ipoteză nu e validă.

Atunci când companiile externalizează anumite activități de PR, acestea sunt cel mai adesea legate de comunicarea corporate și de brand și comunicarea internă. În acest context, ipoteza secundară, conform căreia cu cât companiile aleg să-și externalizeze mai des serviciile de PR, cu atât aceste servicii sunt legate de planificarea și organizarea de evenimente, nu este

validă. Dacă totuși aleg să-și externalizeze serviciile de PR, motivația principală este lipsa de specialiști, în detrimentul motivelor financiare. În legătură cu motivul principal de externalizare se regăsește și adoptarea deciziei de externalizare a serviciilor PR, care aparține mai degrabă conducerii decât membrilor departamentului de PR. Având aceste date se poate spune faptul că, cea de-a doua și cea de-a treia ipoteză secundară se validează.

Sintetizând toate aceste rezultate se poate afirma că procesul de externalizare a serviciilor de PR se află doar la stadiul de posibilă soluție, pentru companii de a-și îmbunătăți activitățile de relații publice și de a obține anumite beneficii. Datele confirmă faptul că există un grad ridicat de reticiență la nivelul firmelor locale, în ceea ce privește externalizarea serviciilor de PR datorată probabil și unei lipse de informare privind posibilitatea recurgerii la acest proces.

CONCLUZII

Această lucrare a avut ca punct de plecare realitatea conform căreia mediul de afaceri este unul extrem de competitiv, iar companiile trebuie să aibă resursele necesare pentru a-și păstra eficiența și rentabilitatea. În aceste condiții, întrebarea care necesită a fi adresată este: cum poate deveni competitivă o companie și să rămână competitivă în domeniul în care activează?. Unul dintre răspunsurile la această întrebare poate veni din interiorul companiei, prin îmbunătățirea anumitor procese interne sau din exterior prin procesul de externalizare a serviciilor. În acest context, cercetarea de față și-a propus să analizeze modul în care externalizarea serviciilor de relații publice poate fi o alternativă suplimentară la activitățile de relații publice realizate în interiorul firmei. Mai mult decât atât, lucrarea a încercat să surprindă modul în care este perceput și utilizat procesul de externalizare, în viziunea responsabililor PR din interiorul operatorilor economici locali și a practicienilor PR din cadrul agențiilor de PR și Advertising din Cluj-Napoca. Important de precizat este faptul că, în plan secund cercetarea a urmărit și conturarea unui profil al practicienilor PR din mediul de afaceri local.

Întrebările de cercetare ale lucrării se referă la următoarele aspecte. În primul rând, pentru a contura o imagine de ansamblu asupra pieței serviciilor de relații publice s-a dorit analiza percepției responsabililor PR din companii și identificarea activităților specifice de relații publice, în care s-au implicat. În al doilea rând, având în vedere, lipsa unor structuri organizate de relații publice, în cadrul firmelor, s-a urmărit identificarea acestor structuri sau a responsabililor PR. De asemenea, un punct de interes a fost legat de denumirile sub care se regăsesc aceste servicii de relații publice. În al treilea rând, tema centrală a acestei lucrări și care se referă strict la aspecte legate de procesul de externalizare. Fiind un subiect care implică deopotrivă companiile și furnizorii de servicii PR s-a recurs la aplicarea unor ghiduri de interviu și a unui chestionar. Cercetarea s-a derulat exclusiv în orașul Cluj-Napoca. În acest cadru de lucru s-au aplicat două seturi de interviuri semi-structurate responsabililor PR din cadrul unor firme locale importante și practicienilor PR din principalele agenții de PR și Advertising. Acest demers a urmărit creionarea câtorva păreri specializate, privind procesul de externalizare, dar și atribuții și abilități specifice ale practicienilor PR. În urma acestor interviuri s-a încercat conturarea unui profil al acestor practicieni, cu accent pe asemănările și deosebirile dintre ei.

Principalele teme care au fost urmărite în cadrul anchetei sociologice au făcut referire la: percepția vizavi de piața serviciilor de PR, existența unui departament de PR, procesul de externalizare, responsabilitățile și abilitățile unui practician PR. Metodele de cercetare utilizate pentru culegerea datelor au fost interviul semi-structurat și ancheta sociologică.

Pe parcursul lucrării s-au urmărit câteva aspect principale ale procesului de externalizare, pornind de la beneficii, motive ale externalizării și criteria de selecție a furnizorilor de servicii. Argumentele teoretice în favoarea procesului de externalizare susțin necesitatea recurgerii la acest proces, aducând în discuție principalele beneficii ale externalizării: reducerea costurilor, accesul la resurse, inovare, îmbunătățirea calității. Aceste beneficii sunt completate de un set de motive, care determină organizațiile să recurgă din ce în ce mai mult la acest proces. Rațiunile financiare reprezintă principalul factor motivațional, deoarece majoritatea companiilor urmăresc prin externalizare să-și reducă anumite costuri. Printre alte motive de externalizare invocate de către companii, se numără: lipsa unor specialiști în anumite domenii, lipsa expertizei, lipsa personalului pentru anumite activități. Toate acestea conduc la o tendință în creștere a de a recurge la externalizarea serviciilor. În acest context, externalizarea trebuie tratată asemenea unui proces, care respect pașii unei planificări riguroase și trebuie integrată în strategia de business a companiei.

De asemenea, literatura de specialitate ne-a evidențiat faptul că, procesul de externalizare este destul de răspândit pe întreg mapamondul, India și China fiind principalele destinații pentru cei care externalizează, în special servicii IT și partea de producție a anumitor bunuri. În ceea ce privește țara noastră, literatura dedicată acestui subiect este slab reprezentată. O posibilă explicație a acestui fapt ar putea fi legată de noutatea subiectului și neînțelegerea acestui fenomen, în special în cazul firmelor mici. România, privită ca un posibil „furnizor” atrage atenția companiilor multinaționale, în special prin forță de muncă educată (în special în domeniul IT) și prestarea unor servicii la prețuri scăzute.

În ceea ce privește strict externalizarea serviciilor PR, aceasta a devenit o practică foarte cunoscută și adoptată, în special de către companiile mari. Studiile de specialitate, realizate pe teritoriul Statelor Unite evidențiază faptul că, în ultimii ani, se remarcă o tendință în creștere a activităților de PR. În acest sens, tot mai mulți angajați ai departamentelor de PR din marile companii externalizează anumite activități de PR, iar o parte din bugetele destinate relațiilor publice sunt direcționate înspre firmele/agențiile de PR. Principalele argumente care susțin externalizarea acestor tipuri de activități sunt legate de reducerea salariilor, costuri scăzute pentru plata unor asigurări sau pensii pentru personalul PR, nivelul ridicat de expertiză al agențiilor de PR, oportunitatea de a avea acces la anumite resurse de care

compania nu dispune în interior, nevoia de a suplimenta personalul în anumite perioade. Conform aceluiași studii, cel mai frecvent sunt externalizate redactarea scrisă a materialelor, relațiile cu mass-media, planificarea și organizarea de evenimente.

Procesul de selecție a unui furnizor de servicii PR este unul elaborat și are la bază analiza mai multor factori: serviciile de calitate oferite, respectarea deadline-urilor, prețul serviciilor, modul în care agenția gestionează relația cu clientul, portofoliul de clienți, reputația unei agenții.

Plecând de la cadrul teoretic conturat de argumentele anterioare, vor fi evidențiate principalele rezultate empirice obținute în urma analizei datelor culese. Astfel, în ceea ce privește analiza interviurilor semi-structurate, responsabilii PR care și-au exprimat opinia, considerând că externalizarea poate fi benefică pentru companie, prin numeroase beneficii: suplimentarea personalului, o perspectivă din exterior, relații mai multe și mai bune cu mass-media, concentrarea mai bună pe anumite proiecte, reducerea unor costuri. Cu toate acestea, o parte dintre respondenți au recunoscut faptul că firma din care fac parte nu externalizează serviciile de PR. Responsabilii PR au invocat următoarele motive de externalizare: obținerea unei audiențe naționale, lipsa expertizei, vizarea unui segment de public nou, activități consumatoare de timp, incapacitatea de a gestiona anumite situații.

Interviurile realizate cu practicienii PR din agențiile de PR și Advertising din Cluj-Napoca au adus câteva informații suplimentare legate de procesul de externalizare. Astfel, în calitate de furnizori de servicii PR aceștia au identificat una dintre barierele procesului de externalizare, lipsa unui departament/specialist PR în cadrul firmelor, care să fie capabil să gestioneze întregul proces. Practicienii PR din agenții aduc și ei în discuție, reducerea costurilor, expertiza, accesul la reprezentanți mass-media. Motivele de externalizare menționate de aceștia sunt: activități consumatoare de timp, apariția unor situații de criză, volum mare de muncă, motive economice.

Pornind de la analiza răspunsurilor obținute în urma analizei acestor interviuri se poate afirma că atât responsabilii PR din cadrul companiilor, cât și practicienii PR din agenții cunosc motivele de externalizare și principalele beneficii, însă există o tendință de internalizare a activităților de relații publice. Chiar dacă sunt conștienți de câștigurile pe care le poate aduce externalizarea, companiile preferă să distribuie sarcinile specifice de PR altor departamente (în special departamentului de marketing). O altă explicație a gradului scăzut de externalizare este legată de factorul principal de decizie – directorul general.

Mai mult decât atât, în urma analizei răspunsurilor s-a conturat un profil al practicienilor PR din companii și agenții. Astfel, practicianul PR din interiorul unei companii

are un program mai riguros, este obligat să respecte niște ierarhii, depinde de anumiți factori de decizie, însă cunoaște foarte bine compania și specificul pieței și, în același timp își poate concentra viziunea creativă înspre propria firmă. Practicianul PR din interiorul unei agenții are o gamă mai largă de specializări, datorată interacțiunii cu clienți diverși, are un grad mai mare de libertate și creativitate, însă este supus constant presiunii timpului și a clientului.

Venind ca o completare a rezultatelor obținute în urma interviurilor, ancheta sociologică are rolul de a oferi greutate datelor, prin implicarea în cercetare a operatorilor economici locali. În urma analizei chestionarelor a rezultat faptul că majoritatea firmelor participante la cercetare desfășoară în mare măsură activități de PR pentru atingerea obiectivelor, cu toate că nu au un departament specializat de PR, iar atribuțiile specifice de PR sunt integrate în cadrul departamentului de marketing. În ceea ce privește externalizarea serviciilor de PR, majoritatea firmelor nu apelează la externalizare sau recurg rar la acest proces. În cazul în care externalizează, principalul motiv este lipsa de specialiști pentru un anumit tip de activități, iar decizia de externalizare este luată de cele mai multe ori de către directorul general. În condițiile în care județul Cluj ocupă poziția a doua la nivel național din punct de vedere al creșterii economice și având un număr considerabil de operatori economici, frecvența cu care firmele locale externalizează serviciile de PR este una redusă. Chiar dacă externalizarea poate aduce beneficii multiple, există o reticiență din partea firmelor în a recurge într-o măsură mai mare la acest proces.

În concluzie, folosind metoda mixtă de culegere a datelor, prin utilizarea unor instrumente calitative și cantitative, cercetarea de față a urmărit să identifice percepțiile și atitudinile generale ale firmelor locale față de relațiile publice și să creeze o imagine de ansamblu asupra procesului de externalizare. De asemenea, lucrarea și-a propus să contureze un profil al practicienilor PR. Mai mult decât atât, cercetarea deschide câteva căi de investigație asupra modului în care sunt utilizate relațiile publice în mediul de afaceri local. În același timp, procesul de externalizare a serviciilor de PR poate fi privit ca o modalitate de a crește eficiența anumitor activități PR și totodată să crească rentabilitatea unei companii.

Limite ale lucrării și perspective de cercetare

Cercetarea de față prezintă câteva seturi de limite. Aceste limite pot fi grupate în câteva categorii: limite care țin de alegerea studiului de caz, limitele care țin de metodele și instrumentele de cercetare și de modul în care acestea au fost aplicate, limite care țin de perspectivele utilizate în cadrul acestei cercetări. Luând în considerare aceste limite se vor trasa câteva perspective de cercetare pentru îmbunătățirea rezultatelor.

Limitele cercetării vor fi analizate și dezbătute în cele ce urmează:

- a. *Limite care țin de alegerea studiului de caz* – cercetarea ia în calcul doar operatorii economici care își au sediul și își desfășoară activitatea în orașul Cluj-Napoca, în consecință, rezultatele acestei analize nu pot fi generalizate și la nivelul altor orașe. În aceeași ordine de idei, rezultatele sunt valabile doar în cazul firmelor implicate în cercetare. Factorii decisivi care au determinat această alegere au fost: factorul spațial (fiind orașul de reședință), nivelul ridicat de dezvoltare economică, socială și tehnologică dar și investițiile care s-au realizat în ultimii ani. Conform, statisticilor Camerei de Industrie și Comerț Cluj, județul Cluj a ocupat poziția a doua la nivel național, în privința creșterii economice. Economia locală a crescut cu 2,2 milioane de lei la valoarea de 22,2 miliarde lei⁶³. Mai mult decât atât, lucrarea de față și-a propus doar investigarea modului în care sunt percepute și utilizate serviciile de relațiile publice la nivelul companiilor locale și conturarea unui profil a practicienilor PR din companiile și agențiile de PR și Advertising din Cluj-Napoca.
- b. *Limite ce țin de metodele și de cercetare și de modul în care acestea vor fi aplicate* – în ceea ce privește ancheta sociologică - eșantionul format din operatorii economici locali nu este unul reprezentativ ci unul de conveniență. Rezultatele acestei cercetări nu pot fi generalizate, ele aplicându-se doar la firmele participante. Chestionarul construit a fost aplicat atât on-line cât și prin intermediul operatorilor de teren. Rata de răspuns a fost una scăzută (40,37%) datorită percepției negative pe care reprezentanții firmelor o au vizavi de acest instrument și lipsa de disponibilitate a acestora. Și în cazul interviurilor cu practicienii PR s-a recurs la aplicarea unor interviuri prin intermediul e-mail-ului. Problemele care au apărut în aplicarea și analizarea acestor instrumente au fost legate de rata scăzută de răspuns și unele răspunsuri scurte, telegrafice.
- c. *Limite care țin de contextul socio-politic în care s-a desfășurat această cercetare* –. Traversând perioada de criză economică mondială, multe dintre firme au redus bugetele de promovare, și salariile pentru specialiștii PR. În consecință, multe firme au renunțat la o parte din activitățile de PR și probabil au exclus varianta externalizării acestor activități. Subiectul ar fi putut fi abordat din punct de vedere al legislației, însă în România nu există legi care să

⁶³ Informațiile sunt preluate din ghidul „*Topul firmelor membre 2010*”, p.4.

obligă companiile private la respectarea anumitor norme, în ceea ce privește externalizarea anumitor tipuri de servicii. Acestea dețin autonomie deplină, atunci când decid să ia decizia de a externaliza un anumit serviciu. Cu totul diferit stau lucrurile în cazul instituțiilor de stat. În acest caz există norme și reglementări legale care definesc procesul de externalizare, dar și condițiile în care acesta poate fi realizat. Prezentăm două exemple în acest sens: norma din 26 iulie 2006, publicată în monitorul oficial 647 din 26 iulie 2006, privind externalizarea serviciilor medicale și nemedicale din unitățile sanitare; O.G. nr. 86/2004, art. 121 privind externalizarea furnizării serviciilor sociale. Obiectul acestei cercetări a fost reprezentat de firmele private din Cluj-Napoca și nu de instituții publice.

- d. O altă limită a cercetării ar putea fi legată de conceptul abordat, cel de externalizare și a faptului că o parte din specialiștii în comunicare și PR nu sunt familiarizați cu acest proces.
- e. Nu în ultimul rând o limită importantă a acestui studiu ar putea fi legată de literatura de specialitate în limba română, care nu tratează separat externalizarea serviciilor de relații publice.

Perspective de cercetare

Ținând cont de limitele de cercetare prezentate mai sus, lucrarea de față poate oferi o perspectivă de cercetare, care să ducă la o imagine mai clară a modului în care firmele aleg să-și externalizeze serviciile de PR. Cercetarea demarată în orașul Cluj-Napoca poate reprezenta un punct de reper pentru piața serviciilor de PR din acest oraș și poate constitui un punct de plecare în vederea realizării unei cercetări similare la nivel național și de ce nu la nivel internațional. În urma datelor obținute se pot realiza studii comparative între piața serviciilor de PR din diverse orașe sau țări. De asemenea, instrumentele de cercetare folosite pot fi replicate.

Mai mult decât atât, rezultatele unui studiu la nivel național, privind procesul de externalizare al serviciilor de PR ar fi și în folosul agențiilor de PR care ar putea să-și adapteze oferta de servicii, în funcție de cerințele pieței de relații publice și de criteriile de selecție nominalizate de către reprezentanții companiilor.

Al doilea aspect al acestei cercetări este legat de conturarea unui profil al practicianului PR din cadrul unei companii și a practicianului PR din agenție. Din răspunsurile obținute în urma aplicării ghidurilor de interviu poate fi conturat acest profil. În

cazul în care numărul acestor interviuri va fi lărgit, iar ghidurile de interviu vor fi aplicate și altor specialiști PR din țară ar putea rezulta un ghid al practicienilor PR din companii și din agenții cu: atribuții, activități specifice, asemănări și deosebiri, avantaje și dezavantaje ale muncii de PR „in house” și a „PR-ului de agenție”. Acest ghid ar fi extrem de folositor absolvenților facultăților de profil din țară, care vor ști ce tip de practician PR li se potrivește, care sunt solicitările dar și beneficiile la care să se aștepte.

Bibliografie

Cărți și articole științifice (publicate în jurnale naționale sau în cadrul unor conferințe)

1. Aalders Rob. 2001. *The IT outsourcing guide*, Chichester: Ed. John Wiley & Sons.
2. Alexander M., Young D. 2000. *Strategic Outsourcing*, Long Range Planning, Vol. 29, nr. 1.
3. Alexandru Jivan. 1998. *Managementul serviciilor*, Timișoara: Ed. Editura de Vest.
4. Bakar Abu. Razak. 2001. *Does Outsourcing PR really works?*, apărut în Business Times, Kuala Lumpur, 21 mai, ProQuest Central.
5. Baker J. Michael. 1998. *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*, London: Ed. Macmillan Business.
6. Balaban Delia, Abrudan Mirela. 2008. *Tendențe în PR și publicitate*, București: Ed. Tritonic.
7. Baskin O., Aronoff C., Lattimore D. 1997. *Public Relations: The profession and the practice*, Madison: Ed. WI: Brown&Benchmark.
8. Beard Mike. 2001. *Running a public relations department*, Second edition, London: Ed. Kogan Page.
9. Borțun Dumitru. 2005. *Relațiile Publice și noua societate*, București: Tritonic.
10. Bowness Suzannei. 2009. *Bring in the pros: the Magazine for Canadian entrepreneurs*, Profit, Vol. 28, nr.2, ProQuest Central.
11. Broom M. G., Smith D. G. 1979. *Testing the Practitione'r impact on clients*, Public Ralations Review, vol.5 nr. 3.

12. Butler Janet. 2000. *Winning the outsourcing game. Making the best deals and making them work*, Boca Raton: Ed. Auerbach.
13. Chelcea Septimiu. 2004. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, București: Ed. Economică.
14. Coman Cristina. 2000. *Relațiile publice și mass-media*, Iași: Ed.Polirom.
15. Coman Cristina. 2001. *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași: Ed.Polirom.
16. Coman Cristina. 2004. *Relațiile Publice și mass-media*, Iași: Ed. Polirom.
17. Corbet F. Michael. 2004. *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*, Chicago: Ed.Dearborn Trade Publishing.
18. Curtin A. Patricia, Gaither Kenn T. 2008. *Relații publice internaționale, negocierea culturii, a identității și a puterii*, București: Ed. Curtea Veche.
19. Dagenais Bernard. 2002. *Profesia de Relaționist*, Iași: Ed.Polirom.
20. Dennis F. Wilcox, Glenn T. Cameron, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. 2009. *Relații Publice.Strategii și tactici*, București: Ed.Curtea Veche.
21. Dominguez R. Linda. 2006. *The manager's step-by-step guide to outsourcing*, New York: Ed.McGraw-Hill.
22. Dunn Jim. 1993. *Successful public relations.. The insider's way to get successful media coverage*, London: Ed. Hawksmere.
23. Gillis M. Tamara. 2006. *The IABC Handbook of Organizational Communication – A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*, San Francisco: Ed. Jossey-Bass A Willey Imprint.
24. Grunig E. James. 1995. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Ed. Lawrence Erlbaum.
25. Grunig E. J., Hunt T. 1984. *Managing Public Relations*, New York: Ed. Rinehart and Winston.
26. Gruning A.L., Grunig E. J, Dozier M. D. 2002. *Excellence Public Relations and Effective Organizations – A study of Communication Management in Three Countries*, New Jersey: Ed. Lawrence Erlbaum Associates.
27. Guth W. D., Marsh C. 2000. *Public Relations: A Value – Driven Approach*, Boston: Ed. Allyn and Bacon Publ.
28. Harlow F. Rex. 1976. *Bulding a Public Relations Definition*, Public Relations Review, vol.2, nr.4.
29. Harlow F. Rex. 1976. *Public Relations at the Crossroads*, Public Relations Quarterly, Vol. 8 nr. 4.

30. Hendrix A.J. 1995. *Public Relations Cases*, Belmont : Ed. Wadsworth Publishing Comp.
31. Heywood J. Brian. 2001. *The Outsourcing Dilema. The search for competitiveness*, London: Ed. Financial Times Prentice Hall.
32. Hindle T. 1998. *Pocket Strategy. The Economist Newspaper*, London: Ed. Profile Books.
33. Kakadadse A. Nada. 2000. *Critical Review – outsourcing: A paradigm shift*, The Journal of Development Management, vol. 19, nr. 8, ProQuest Central.
34. Kremic Tibor, Tukel Icmeli Oya, Rom O. Walter. 2006. *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decisions factors*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 11, nr.6.
35. Leinemann Ralf, Baikalțeva Elena. 2007. *Eficiența în relații publice*, București: Ed. comunicare.ro.
36. Lordan J. Edward. 2003. *Essentials of Public Relations Management*, Chicago: Ed. Burnham Inc.
37. Marconi Joe. 2007. *Ghid practic de relații publice*, Iași: Polirom.
38. Mclover R., Humphreys P.K., Wall A.P., McKittrick A. 2009. *A Study of performance measurement in the outsourcing decision*, Oxford: Ed. Cima.
39. Mclover Ronan. 2010. *Global services outsourcing*, New York: Ed. Cambridge University Press.
40. McIvor Ronan. 2005. *The outsourcing process, strategies for evaluation and management*, New York: Ed. Cambridge University Press.
41. Newsom Doug, Turk Judy Vanslyke, Kruckeberg Dean. 2003. *Totul despre Relații Publice*, Iași: Ed. Polirom.
42. Nichol Betsy. 1997. *When hiring a PR agency makes sense*, Franchising World, vol. 29, nr.5, Proquest Central.
43. Olaru Delia Silvia, Soare Robertina Cătălina. 2001. *Managementul Relațiilor cu publicul și maniere în management*, București: Ed. Luminalex.
44. Olaru Delia Silvia, Soare Robertina Cătălina. 2001. *Managementul Relațiilor cu publicul și maniere în management*, București: Ed. Luminalex.
45. Oliver Sandra. 2009. *Strategii de relatii publice*, Iași: Ed. Polirom
46. Patrick B. Michael. 1994. *Outsourcing has many potential benefits for PR Firms*, în Public Relations Quaterly, Vol.39, nr. 1, ProQuest Central.

47. Platz A. Leah, Temponi C. 2008. *Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor*, Management Decision, Vol. 45, Nr. 10.
48. Power J. Mark, Desouza C. Kevin, Bonifazi Carlo. 2006. *The Outsourcing Handbook, How to implement a successful outsourcing process*, London: Ed. Kogan Page.
49. Prahalad C., Hamel G. 1990. *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, March/April.
50. Pricopie Remus. 2005. *Relații Publice, evoluție și perspective*, București: Tritonic.
51. Reber H. B., Harriss C. 2008 . *Building public relations definitions: Identifying definitional typologies among practitioners and educators*. Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City.
52. Rogojinaru Adela. 2010. *Relațiile publice, fundamente interdisciplinare*, București: Ed. Tritonic.
53. Rus Flaviu Călin. 2002. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Iași: Ed. Institutul European.
54. Rus Flaviu Călin. 2004. *Relații publice și publicitate*, Iași: Ed. Institutul European.
55. Schein H. Edgar. 1969. *Process consultation*, Boston: Ed. Addison-Wesley Pub. Co.
56. Seitel F. 1992. *The Practice of Public Relations*, New York : Ed. MacMillan Publishing Comp.
57. Simon Dan. *Tip Sheet: PR Crossroads: Stay in-house or hire an Agency?*, PR News, vol. 67, nr. 34, 2011, ProQuest Central.
58. Șerb Stancu. 2005. *Relații publice și comunicare*, București: Ed. Teora.
59. Tashakkori Abbas, Teddlie Charles. 2003. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, Thousand Oaks: Ed. Sage Publications.
60. Theaker Alison. 2008. *The Public Relations Handbook*, 3rd edition, Londra: Routledge.
61. Toader Larisa. 2010. *Secretele relației cu presa. Sfaturi practice și studii de caz*, București: Ed. Universul juridic.
62. Trevor Morris, Goldsworthy Simon. 2008. *PR-A persuasive industry? Spin, Public Relations and the shaping of the modern media*, New York: Palgrave Mcmillan.
63. Tunstal N. Thomas. 2007. *Outsourcing and Management. Why the market benchmark will topple old school management styles*, New York: Palgrave Macmillan.

64. Tye Larry. 2002. *The Father of Spin, Eduard L. Bernays&the birth of public relations*, New York: Ed. Crown Publishers.
65. Vagadia Bharat. 2007. *Outsourcing to India – A Legal Handbook*, Berlin: Springer.
66. Weiner Mitch. 2000. *How to choose an outsourcing vendor*, Today, Vol 22. Nr. 2, ProQuest Central.
67. Wilcox Dennis, Cameron T. Glenn, Ault H. Phillip, Agee K. Warren. 2009. *Relații Publice , strategii și tactici*, București: Ed. Curtea Veche.
68. Williams R. 2003. *Logistic Answers*, Journal of distribution.
69. Zamfir C., Vlăsceanu L. 1993. *Dicționar de sociologie*, București: Ed. Babei.
70. *Topul firmelor membre 2010* editat și printat de către Camera de Industrie și Comerț Cluj.

Surse On-line

1. „Statement of work. SOW Writiting Guide. Companion document to the Canadian Institute for Procurement and Material Management (CIPMM) Course: ”*How to write better RFP Statements of work*”, disponibil la adresa: http://www.rfpsolutions.ca/files/SOW_Writing_Guide2.pdf , accesat la data de 14.06.2011.
2. http://nku.edu/~turney/prclass/readings/pr_names.html, accesat la data de 12.07.2011.
3. <http://www.impulseresearch.com/harris/harris2004.pdf>, accesat la data de 24.07.2011.
4. <http://www.amicom.ro/index.php/en/library/articles/144-publicitate-vs-relatii-publice-un-decalog-al-diferentelor>, accesat în data de 18.03.2010.
5. <http://advertising.about.com/od/careersource/a/10advpr.htm>, accesat în data de 18.03.2010.