

Forholdet mellem public relations og marketing som ledelsesfunktioner

Af James E. Grunig

I forsommeren 1993 tildelte Dansk Public Relations Forening årets PR-pris til mesterkommunikatøren Lars Larsen, Jysk Sengetøjslager/Larsen Rejser. I motiveringen hedder det, at Lars Larsen hædres for »en prisværdig public relations indsats, der kan motivere til en øget anvendelse af public relations i den danske forretningsverden«. Blandt PR-foreningens medlemmer vakte pristildelingen en vis furore; et indlæg i foreningens blad PRspektiv indvendte, at Lars Larsen driver »publicity« (dvs. et reklameværktøj) – »præcis den slags PR, som vi i mange år har arbejdet på at distancere public relationsbegrebet fra«. Lars Larsen selv sagde, at han slet ikke skelner mellem public relations, PR og markedsføring. Et andet indlæg i bladet argumenterede for, at det ikke længere giver mening at adskille begreberne public relations og markedsføring, fordi grænsen mellem det offentlige og det private ude i virkeligheden er mere og mere flydende. James Grunigs artikel, der søger at afklare forholdet mellem PR og marketing teoretisk og praktisk, er derfor brændende aktuelt, ikke mindst for PR-fagets bestræbelser på at blive anerkendt som respektabel profession. Den blev præsenteret som foredrag under Grunigs Danmarksbesøg i marts 1993, er redigeret af Kim Schrøder og oversat fra engelsk af Kenja Henriksen.

Kommunikation er en væsentlig del af både public relations og marketing. Det er derfor ikke overraskende, at man ofte henvender sig til folk, der arbejder med public relations, når man har brug for kommunikationsstrategier og -teknikker, der skal støtte marketingfunktionen. For at undgå gentagelser og uproduktiv konkurrence har mange organisationer og public relations- og reklamebureauer udviklet strategier for integreret markeds-kommunikation - kommunikationsprogrammer for marketing, der kombinerer public relations, reklame og salgsvirksomhed.

Public relations-praktikere og undervisere i U.S.A. opfatter imidlertid integreret markeds-kommunikation som en trussel, fordi dette koncept bringer en organisations public relations-funktion i fare. De føler, at når alle public relations programmer integreres i marketing-funktionen, så elimineres eller forvrænges de

formelle bestræbelser, der sigter mod at opbygge kommunikation med andre »publics« end forbrugerne. Resultatet er blevet en heftig debat om forskellene mellem public relations og marketing, om public relations' rolle i marketing og om marketings rolle i public relations.

Public relations og strategisk ledelse

For at kunne forstå forholdet mellem marketing og public relations, og for at kunne forstå hvad det er de bidrager med til hinanden, er det nødvendigt først at forstå den teoretiske side af public relations, og at forstå hvordan public relations bidrager til organisationens effektivitet. Ifølge litteraturen om organisationers effektivitet er en organisation effektiv, når den opnår sine mål (Grunig, Grunig & Ehling, 1992).

PR-Pris



Prisvinder

Lars Larsen modtog Public Relations Prisen 1993 for en "Prisværdig Public Relations Indsats", der bl.a. kan motivere til øget anvendelse af public relations i den danske forretningsverden.

Lars Larsen lancerer sine idéer og koncepter på utraditionel vis. Han er en fremragende kommunikator, har medietække og er god til at vælge og gøre det, som den store offentlighed kan lide.

Hertil kommer en målrettet intern indsats med henblik på at skabe gejst og motivation blandt medarbejderne.

Lars Larsen har til fulde bevist, hvorledes sans for og udnyttelse af public relations i alle dets facetter bliver grundlaget for en helt enestående ekspansion af et i den forbindelse relativt ordinært forretningsområde.

Public Relations Prisen 1993

Men disse mål skal også være passende i forhold til organisationens omgivelser. Hvis en organisation sætter sig mål, som er uegnede i forhold til dens omgivelser, vil strategiske interessegrupper («stakeholders» eller »publics») organisere sig og begrænse organisationens muligheder for at nå sine målsætninger. For at være effektiv er det nødvendigt for en organisation at opbygge varige relationer med de »publics«, både eksterne og interne, der hæmmer den i at arbejde frem mod sine mål. Organisationen må også forsøge at mobilisere »publics«, der støtter dens mål.

Det er vigtigt for organisationen at have den selvstændighed, der skal til for at opnå dens mål, men den gensidige afhængighed mellem organisationen og dens »publics« bevirker, at ingen organisation nogensinde kan blive helt autonom. Organisationen arbejder derfor hen mod dette ideal ved at kommunikere med de »publics, som den interagerer med, mens den udvikler sig og arbejder hen mod sine mål.

Organisationen planlægger således public relations programmer strategisk, når den identificerer de »publics«, der sandsynligvis vil kunne begrænse eller bidrage til at fremme dens autonomi, og når den udvikler kommunika-

tionsprogrammer, der kan være med til at styre den gensidige afhængighed der eksisterer mellem organisationen og dens strategiske »publics«. Public relations afdelingen hjælper organisationen med at styre sin selvstændighed ved at opbygge stabile, åbne og troværdige relationer med strategiske interessenter. Derfor er kvaliteten af disse relationer en vigtig indikator for det langsigtede bidrag som public relations yder til organisationens effektivitet.

Strategisk ledelse er derfor det bindeled, der gør det muligt for public relations funktionen at bidrage til en organisations målsætninger. »Excellent« public relations-afdelinger bidrager til de beslutninger, der bliver taget af organisationens dominerende koalition af topledere, ved at forsyne denne koalition med information om organisationens omgivelser, om organisationen selv og om forholdet mellem organisationen og dens omgivelser.

Organisationer benytter strategisk ledelse til at definere og forme deres målsætninger, men dette sker gennem en gentagen interaktionsprocess med omgivelserne. De fleste teorier om strategisk ledelse peger ikke på nogen formaliseret mekanisme i organisationen for interaktion med omgivelserne og anerkender heller

ikke public relations' tilstedeværelse. Dog ligger der i public relations afdelingen den oplagte mekanisme for et samspil mellem organisationen og dens omgivelser.

»Publics« og markeder

Den strategiske proces for planlægning af marketingprogrammer adskiller sig fra public relations processen – hovedsageligt på grund af den forskel, der er mellem en »public« og et marked. Markeder består af mennesker, der enten køber en organisations produkter eller bruger dens tjenesteydelser. Det, professionelle marketingfolk egentlig gør, er at skabe et marked for deres produkter ved at segmentere massemarkedet i mindre grupper med særlige behov for et produkt eller en tjenesteydelse. Oftest er det ikke et »marked«, der lægger pres på en organisation til at producere et produkt, men snarere organisationen der identificerer – eller skaber – markedet og så udnytter det.

Men »publics« er anderledes. De skaber sig selv og forfølger organisationen, når de er utilfredse. Til trods for at vi oftest ligestiller forbrugere med markeder, bliver markeder for eksempel »publics«, når en virksomhed leverer farlige eller miljøskadelige produkter. Miljøaktivister, der protesterer mod luft- eller vandforurening, eller ansatte der klager over lav løn eller diskrimination på arbejdspladsen er også eksempler på »publics«. Mens organisationer skaber markeder for at nå deres målsætninger, er de nødt til at opbygge relationer til »publics« for at undgå at blive kørt ud på et sidespor i forhold til deres målsætninger.

Der er dog ikke kun tale om at public relations reagerer på »publics«. Professionelle public relations folk forsøger også at forudse, hvilke »publics« organisationen kunne komme i berøring med i fremtiden (f.eks. ansatte, lokal-samfund eller miljøaktivister), samt hvilke »publics« der kunne tænkes at støtte organisationens målsætning (f.eks. politikere, aktionærer og sponsorer). Det gør de for at skabe gode relationer, inden der opstår problemer, og inden der bliver brug for støtte.

Da public relations afdelingen skal skabe relationer til alle organisationens »publics«, plejer den at arbejde med organisationens subsystemer – marketing, menneskelige ressourcer, finans o.s.v. – for at kommunikere med de »pub-

lics«, der har indflydelse på disse subsystemer. Netop fordi professionelle public relations folk medvirker i løsningen af kommunikationsproblemer for disse subsystemer, blander topledere ofte public relations funktionen sammen med andre funktioner eller strukturerer organisationen således, at public relations folkene rapporterer til afdelinger, der står for disse andre funktioner. Denne sublimering af public relations-funktionen forekommer ofte, fordi lederne ikke forstår forskellen mellem public relations som en bred ledelsesfunktion og publicity som en snæver kommunikationsteknik.

De tekniske sider af public relations og marketing

Selv om forskellen mellem public relations og marketing burde være tydelig på ledelsesniveauet, bliver de to funktioner meget ofte blandet sammen på det tekniske plan – der hvor kommunikationsstrategier tages i brug. Reklame er et eksempel på en marketingteknik, der kan bruges til at støtte public relations mål – f.eks. en reklame der præsenterer Mobil Oil's holdning til et politisk emne, placeret på debatsiderne i *The New York Times*. Ligeledes benyttes ofte public relations teknikker som publicity, medierelationer, brochurer eller særlige begivenheder til at fremme mål inden for marketing.

Det sker alt for ofte, at public relations defineres som en række teknikker frem for en helstøbt teori. Her opfatter organisationen public relations udelukkende som en række marketingteknikker. Når det sker, har organisationen ikke længere den public relations funktion, der styrer kommunikation med andre strategiske »publics« end netop forbrugere. Og det går tit hårdt ud over organisationen.

De fleste lærebøger i marketing omtaler de fire P'er i marketing: »product, price, place og promotion«. Kommunikation viser sig oftest i marketing ved det fjerde P – »promotion«. Marketingcheferne bestiller typisk gratis »publicity« om deres produkter og tjenesteydelser i massemediet fra reklame- eller public relations bureauer – eller hos en intern public relations afdeling. Og fordi reklame- og publicityteknikker leveres af forskellige leverandører, konkurrerer de ofte med hinanden, og der skabes ikke et integreret program for marketingkommunikation.

Mange public relations bureauer – det gælder i sær de store bureauer – får deres største indtægter fra marketingkommunikation. Harris (1991), professor i integreret marketingkommunikation ved Northwestern University, forhenværende direktør for Golin/Harris Communications, påstår at 70% af de regninger som amerikanske public relations bureauers udskriver dækker markedsføringsrelaterede aktiviteter. Andre studier og artikler har vist, at udgifterne til »marketing public relations« i U.S.A. vokser støt, og at de gør det på bekostning af reklamen (Cushman, 1990; Foster, 1990).

Med al den opmærksomhed og alle de penge der går til marketing, er det nærliggende at tro, at hele formålet med public relations er at give støtte til marketing, og at public relations faktisk er en marketingfunktion. Og det er netop dette syn man møder i de fleste lærebøger i marketing. Kotler (1991) beskriver f.eks. public relations i sin lærebog *Marketing Management* som »endnu et vigtigt marketingredskab, som indtil for nylig blev behandlet temmelig stedmoderligt« (s. 643).

Ved et symposium om public relations og marketing ved San Diego State University i 1988 havde Kotler tilsyneladende ændret mening.

»I min bog om marketing management,« sagde han, »behandler jeg public relations i kapitlet om salgs-promotion og siger, at public relations er 'et blandt flere vigtige marketingredskaber'. Ud fra diskussionen her mener jeg, at jeg nok må skrive et kapitel om 'marketing communication', men jeg vil ikke kalde det public relations. Jeg bliver nødt til at gøre public relations til en separat funktion (Broom og Tucker, 1989:39).

I den seneste udgave af *Marketing Management* medgav Kotler (1991), at public relations-afdelingen har andre funktioner end at give støtte til marketing: »Public relations-afdelingen er ofte placeret i virksomhedens øverste ledelse; og de ansatte her er så optagede af relationerne til forskellige interessentgrupper – aktionærer, ansatte, lovgivere, lokalsamfundet – at de forsømmer at give public relations-støtte til marketing-aktiviteterne«. Så tilføjede han, at

nogle virksomheder er i gang med at oprette en marketing-PR-gruppe, der direkte skal støt-

te virksomheds- og produktpromotion og image-pleje. Derved kommer marketing-PR til, i lighed med finans-PR og samfunds-PR, at betjene en specifik baggrundsgruppe, nemlig marketing-afdelingen (s. 641).

Organisationens relationer mellem public relations og marketing

Kotler og Mindak (1969) skrev de første af en række artikler af Kotler og hans kolleger, der beskriver en bredere rolle for marketing end dens traditionelle opgave at »finde og stimulere købere med henblik på firmaets afsætning«. De begyndte at mene, at marketing folk kunne ændre omgivelserne proaktivt gennem to yderligere P'er: power og public relations (Kotler, 1986).

Kotler og hans kolleger anvendte flere begreber i deres beskrivelse af denne nye idé, herunder »en udvidelse af begrebet marketing« (Kotler & Levy, 1969), et »generisk marketingkoncept« (Kotler, 1972) og »megamarketing« (Kotler, 1986). Men udvidelsen af begrebet marketing fik marketingteoretikere til at bevæge sig ind på det område, der traditionelt havde tilhørt til public relations – en invasion som Lauzen (1991, 1992) har kaldet »marketing imperialism« og en »krænkelse« af public relations' territorium.

Efter at Kotler havde udvidet sit marketingbegreb ud over dets traditionelle forhold til forbrugerne, således at det også omfattede relationen til »publics« som regeringer, lokalsamfund og medarbejdere, begyndte han at indse, at denne nye, udvidede marketingdefinition ville overlappes public relations funktioner. Og så skrev Kotler og Mindak (1978) en artikel om forholdet mellem public relations og marketing.

Kotler og Mindak begyndte med at sige, at marketing og public relations er *organisationens primære eksterne funktioner* (s. 13). (Her er det tydeligt at Kotler og Mindak ikke havde fået øje på de vigtige *interne* public relations-funktioner, der vedrører kommunikation med medarbejderne.) Dog tilføjede de, at »stadigt mere flydende grænser« mellem de to funktioner har ført til konflikter mellem public relations og marketing afdelinger: »Sædvanligvis vælger de enten at køre hver deres eget løb eller også skændes de om ressourcer og strategier« (s. 13).

Kotler og Mindak skitserede fem strukturelle alternativer for håndtering af forholdet mellem marketing og public relations i organisationen:

Adskilte, men ligeværdige funktioner. Den traditionelle holdning, at marketing og public relations har forskellige funktioner, perspektiver og kundskaber.

Ligeværdige, men overlappende funktioner. Marketing og public relations er vigtige og separate funktioner, men de deler visse fællesområder, især produkt-publicity og forbrugerrelationer. Desuden tjener public relations som »vagt-hund« med hensyn til marketings samfundsansvarlighed.

Marketing som dominerende funktion. En udvikelse af marketing til styring af forholdet til samtlige »publics« på samme måde som med forholdet til forbrugerne. Her er public relations en underkategori i et bredt marketingbegreb.

Public relations som dominerende funktion. Hvis public relations opbygger relationer med samtlige af organisationens vigtige »publics«, ville programmer, hvis formål det er at opbygge relationer til forbrugerne – dvs. marketing –, være en underkategori af public relations. Denne konstellation findes f.eks. i mange nonprofit organisationer.

Marketing og public relations som samme funktion. Her nærmer public relations og marketing sig hurtigt hinanden i begreber og metodologier. Således skulle en enkelt afdeling have ansvar for styring af organisationens eksterne forhold.

Diskussionen af hvilken af disse strukturelle indretninger, der ville være bedst for public relations – og for organisationen – er meget følelsesladet. Kotler og Mindak sagde, at forskellige typer af organisationer ville vælge hver deres indretning. Harris (1991) sagde, at det han kaldte »corporate public relations« (CPR), og det han kaldte »marketing public relations« (MPR), var forskellige funktioner med forskellige specialiteter (s. 34). Dog tilføjede han, at »skønt jeg er enig med Kotler i, at ingen af modellerne vil passe til alle virksomheder, så er den femte models fordele så store, at den bedst tjener virksomhedens interesser« (s. 42).

Cutlip (1991) – som mange har betegnet som public relations' fader i U.S.A. – har talt stærkt imod den opfattelse, at public relations og mar-

keting skulle være den samme funktion. Han sagde, at han »ikke brød sig så meget om tendensen til at indplacere PR-funktionen under marketing-funktionen, fordi PRs eksistensberettigelse herved bliver at fungere som marketing-støtte« (s. 54).

Cutlip sagde, at han altid har betragtet public relations som en stabsfunktion, der rådgiver og støtter liniefunktioner som marketing med deres kommunikationsproblemer. »Marketing er en af de funktioner, PR altid har skullet og altid bør tjene. PR's følsomhed er nødvendig for afsætningen af varer og tjenesteydelser – det har mange marketingfolk måttet mærke på deres krop« (s. 55).

Holmes (1992), redaktøren af *Inside PR* (som betegner sig selv som tidsskriftet for integreret marketing) talte til fordel for den fjerde løsning – at public relations skulle være den dominerende funktion, og at marketing skulle rapportere til public relations. I en artikel med titlen »The Death of Marketing« gennemgik Holmes en række definitioner af marketing, hvor alle understregede at marketing havde en forbrugerorientering, og konkluderede, at forbrugere i dag er kun en gruppe blandt mange, der er vigtige interessenter for organisationen.

Holmes pegede på miljøbevægelserne som et eksempel på marketings begrænsede horisont. Han sagde, at marketingløsningen koncentrerer organisationens kræfter udelukkende oppefra og ned på forbrugeren. »Uheldigvis«, tilføjede han, »var der mange af dem, der havde indflydelse i miljøbevægelserne – politikere, aktivister – der undersøgte virksomhedens adfærd i et større helhedsperspektiv«:

Mens virksomhederne brugte de kommunikationskanaler, de havde fuld kontrol over – reklame og emballage – til at proklamere deres ansvarlighed over for miljøet, så var kritikerne i gang med at undersøge virksomhedernes samlede virkefelt, fra råmateriale over produktionsprocesser til transport og marketing, og de fandt ofte en udtalt kontrast mellem ord og handling (s. 6).

Holmes konkluderede, at marketing fortsat vil være en vigtig ledelsesdisciplin, men at den skal underordnes de bredere public relations-behov.

Selv om Holmes' ræsonnement virker tiltalende for professionelle public relations-folk,

der ønsker mere magt og prestige til deres egen funktion, så mener jeg ikke, at marketing skal rapportere til public relations, bortset fra når det drejer sig om nonprofit organisationer. Professionelle public relations folk har ikke den nødvendige ekspertise i tre af de fire P'er i marketing – produkt, price og place – til at kunne udføre marketingfunktionen.

Derfor ville jeg selv vælge det andet af Kotler-Mindaks alternativer – at public relations og marketing er adskilte, men overlappende funktioner. Dog overlapper de på samme måde, som public relations overlapper andre af organisationens funktioner. Som Cutlip sagde, er public relations en stabsfunktion, der konsulterer andre ledelsesfunktioner om deres kommunikationsproblemer og designer og udfører kommunikationsprogrammer for at afhjælpe disse problemer.

I markedsføringens tilfælde ligger det indlysende funktionsoverlap i kommunikation om produkter og tjenesteydelser – ofte kaldet »marketing communication« og »product promotion«. Inden for dette område har public relations-folk en viden om kommunikationsteknikker som folk, der arbejder med markedsføring, sjældent besidder – særligt inden for medierelationer, »publicity« og »promotion«. Spicer (1991) undersøgte en gruppe professionelle public relations og marketing folk og konkluderede, at »marketingfolk giver sig sjældent i kast med de skriveprocesser, der kræves af PR-folk« (s. 299).

Spicer opdagede også, at folk i public relations afdelinger leverer kommunikationsteknikker til markedsføring oftere end omvendt, og det trods påstande om »marketing imperialism« på ledelsesniveauet. Men han nåede også frem til, at fagfolk med ekspertise inden for marketingkommunikation og reklame ikke samtidig arbejder inden for andre public relations-områder som offentlige relationer, samfundsrelationer, medierelationer, medarbejderkommunikation og »issues management«.

Det er derfor klart, at »marketing public relations« skal være integreret med reklame, salg, »promotion« og »direct marketing« som »integreret markeds-kommunikation«. Spørgsmålet er så, om markeds-kommunikation burde rapportere til public relations-afdelingen eller til marketingafdelingen.

Spørgsmålet om, hvor i organisationen inte-

greret marketingkommunikation hører hjemme er på grund af dets følelsesmæssige aspekter ofte blevet kaldt en krig om territorier. For at gøre rede for disse politiske relationer har Hallahan (1992) opstillet en typologi af relationerne mellem markedsføring og public relations:

Cølibat: Kun én af funktionerne eksisterer.

Sameksistens: De to funktioner opererer uafhængigt af hinanden.

Konflikt: De to funktioner er i strid med hinanden.

Dominans: Den ene funktion overtager den anden.

Koordinering: De to funktioner er uafhængige af hinanden, men arbejder tæt sammen.

Integration: De to funktioner opererer som en enhed.

Cølibatforholdet er det, der oftest eksisterer for public relations i nonprofit organisationer og for marketing i virksomheder. Men selv nonprofit-organisationer inkorporerer marketing-aspekter i deres public relations-arbejde; og virksomheder udfører i hvert fald publicity-arbejde – »marketing public relations« – i deres marketingafdelinger. Jeg tror, at alle organisationer har behov for en public relations-funktion og at de fleste, hvis ikke dem allesammen, har behov for en marketing-funktion. Jeg mener også, at de to funktioner burde koordineres, uanset hvor de befinder sig.

Sameksistens-, konflikt- og dominans-løsningerne er sjældent effektive for organisationen. Og desuden inkorporerer de fleste cølibat-marketing eller public relations-funktioner dele af den anden funktion – i virkeligheden en form for integreret funktion. Integrationsløsningen er sjældent den mest effektive for organisationen, da både marketing og public relations deltager i aktiviteter for hvilke den anden funktion ikke har den nødvendige viden og kunnen. I en bog om public relations for hospitaler beskriver Lewton (1991) nogle af de problemer, der er involveret i den integrerede struktur:

Når man sammenlægger de to funktioner – hvad enten public relations lægges ind under marketing, eller omvendt – opstår der nødvendigvis nogle bekymringer, præcis på samme måde, som der ville opstå bekymringer, hvis

personaleafdelingen på et hospital skulle rapportere til økonomiafdelingen (...). Ved sådan en fusion giver PR-folkene sig til at spekulere på, hvorfor deres profession skal ses som en underafdeling af marketing, og hvad marketing-talknuserne ved om medie- og interessenrelationer. De er bekymrede for, at andre ikke-kunderrelationer vil blive glemt. Og hvis marketing placeres under PR, undrer marketingfolkene på, hvordan en PR-underdirektør kan træffe beslutninger om prisfastsættelse eller oprette et effektivt salgsskema. De er bekymrede for, at deres kunder, som jo udgør deres univers, bliver væk blandt alle interessentgrupperne.

Efter min mening er den koordinerede relation således den mest anvendelige relation mellem marketing og public relations – et forhold der hverken ødelægger eller reducerer væsentlige dele af en af funktionerne. Lewton beskrev dette forhold som »integrerede, men ligeværdige« (s. 55). Ved denne tilgang rapporterer både marketing og public relations direkte til organisationens ledelse, men koordinerer deres arbejde gennem organisations-omspændende strategisk planlægning.

Marketing og public relations burde koordinere de kommunikationsmæssige aspekter af deres arbejde, men som Lewton tilføjede, »kan der stadig opstå forvirring med hensyn til hvilken funktion, der skal kontrollere de kommunikationsprocesser, der hører til både public relations og marketing« (s. 51). Når man kommunikerer med interessenter, der ikke er forbrugere, er public relations det indlysende svar. Men svaret er ikke helt så nemt, når det gælder forbrugere.

Hvis integreret marketingkommunikation rapporterer til marketingafdelingen, er der mindre sandsynlighed for, at de øverste ledere vil blande public relations funktioner sammen med marketingfunktioner. Hvis marketingkommunikation rapporterer til public relations, så bliver det nødvendigt for specialisterne i marketingkommunikation at udvikle viden om »marketing management« såvel som om »public relations management«. På samme måde må eksperter i økonomisk public relations have indgående kendskab til økonomisk ledelse. Det vigtige er dog, at sektionen for marketingkommunikation inden for public relations-

afdelingen yder service til marketingafdelingen, og at public relations-afdelingen i sin helhed ikke bliver overtaget eller udvisket af marketingafdelingen.

Det burde således stå klart, at jeg afviser idéen om en udvidet definitionen på marketing – megamarketing – som et sæt overgribende teoretiske principper, der kan benyttes til at styre public relations funktionen såvel som marketingfunktionen. Megamarketing betragter alle relationer til markeder og »publics« som en udveksling. Der ligger mere i public relations end *quid pro quo* udveksling (Kelly 1991).

Manglerne ved megamarketing understreger en anden fordel ved – måske ligefrem en afgørende grund til – at placere integreret marketingkommunikation i public relations afdelingen. Det er det brede perspektiv på »publics« og omgivelser, der sædvanligvis er at finde i public relations afdelinger. Public relations kan bidrage til at give organisationen et positivt image, og det gør det nemmere at sælge produkterne. Public relations kan være med til at åbne markeder, som er spærret af myndigheder, lokalsamfund eller andre »publics«. Og public relations kan hjælpe marketing med at træffe mere etisk korrekte og socialt ansvarlige beslutninger.

Hinsides publicity: Andre forhold mellem public relations og marketing

Marketingkommunikation om produkter og tjenesteydelser – »product publicity« – udgør langt den største del af det overlap og det samarbejde, der eksisterer mellem de fleste organisationers marketingfunktion og public relations-funktion. Der er dog tre andre typiske situationer, hvor de to funktioner burde samarbejde.

a. *At åbne og lette adgangen til markeder:* Marketingchefer har ofte problemer med at komme ind på et marked og med at sælge deres produkter uden modstand. Eller de kan være i fare for at blive tvunget ud af markedet af andre interessenter end forbrugere – politikere, regulerende myndigheder, aktivister, ansatte, lokalsamfundet og økonomiske instanser. Relationer til disse interessenter har længe været omfattet af public relations-afdelingens ansvars-

område. Derfor har marketingfolk ofte behov for hjælp fra public relations folk, når deres markeder er blokerede.

Som regel støder organisationen på et blokeret marked, fordi nogle interessenter mener, at organisationen handler uansvarligt ved at sælge et bestemt produkt eller i sit forhold til forbrugerne eller andre interessenter. Derfor er dét, jeg kalder en symmetrisk public relations-model – en model der bygger på samarbejde og konfliktløsning – næsten altid det bedste middel til at genoprette forholdet til interessenterne, eller til at dreje organisationen i retningen af større social ansvarlighed. Symmetrisk kommunikation og social ansvarlighed er public relations' styrkeområder, her kan public relations være en betydelig støtte for marketing.

b. Nonprofit organisationer: I de fleste nonprofit-organisationer bliver marketingprogrammer administreret af public relations afdelingen, selv om nogle af dem kan have adskilte marketingafdelinger. På et vist tidspunkt var der en tendens til at konvertere især sundhedsorganisationernes public relations-afdelinger til marketingafdelinger. Denne trend ser nu ud til at være vendt, nu hvor organisationerne indser at de har relationer til interessenter, der går videre end rene udvekslingsrelationer (Grunig & Grunig, 1991).

Nonprofit-organisationer har dog både markeder og »publics«. Universiteter rekrutterer for eksempel studerende. Hospitaler ønsker at tiltrække patienter. Museer og gallerier har behov for at tiltrække besøgende. Jeg tror spørgsmålet om, hvad der er public relations og hvad der er marketing i disse organisationer, kan gøres klarere ved at adskille markeder fra »publics« i den strategiske planlægningsproces. De fleste nonprofit-organisationer har både markeder og »publics«. Derfor har de brug for folk med marketingekspertise til at planlægge kommunikationsprogrammer for markeder, og for folk med public relations ekspertise til at planlægge kommunikationsprogrammer for »publics«. I den ideelle situation ville kommunikationsekspertiser i nonprofit sektoren være i besiddelse af begge former for ekspertise.

c. »Social marketing«: Offentlige kommunikationskampagner, også kaldet offentlige infor-

mationskampagner, har man set gennem hele U.S.A.s 200 år lange historie. Det samme gælder uden tvivl i resten af verden. Disse kampagner skulle fremme idéer, bestemte formål og ændringer i folks adfærd (Paisley, 1991). I planlægningen af størstedelen af disse informationskampagner har man benyttet teorier og teknikker fra massekommunikation. Men så kom marketingteoretikere ind i billedet og omdøbte fænomenet til »social marketing«. Og her bragte de mange nyttige koncepter fra marketingteori med sig, koncepter der forbedrer planlægningen og effektiviteten af de informationskampagner, der typisk styres af public relations-afdelinger.

Noget disse »social marketing« teoretikere særligt har bidraget med er at føje begreberne »Product« og »Place« til kommunikationens P, »Promotion«. De har udviklet metoder til at forbedre produktet gennem systematisk forskning og interaktion med »sociale« forbrugere. De har også forbedret fordelingen af sociale produkter for at gøre dem mere acceptable for forbrugerne (Kotler & Roberto, 1989).

Marketingteori i form af »social marketing« kan derfor være en hjælp til professionelle public relations-folk, som er ansvarlige for offentlige informationskampagner, hvis mål er at ændre folks adfærd. Det er et område hvor public relations-folk med fordel kan søge råd hos marketingeksperterne, ligesom der er situationer, hvor marketing kan drage nytte af public relations.

PR og marketing: forskellige, men komplementære funktioner

I mange organisationer ser det ofte ud, som om public relations og marketing er i strid med hinanden. Denne strid burde – som langt de fleste stridigheder – undgås. Begge funktioner er særdeles vigtige ledelsesfunktioner. Begge gør i høj grad brug af kommunikationsteknikker. Samarbejde mellem dem er af afgørende betydning for de fleste organisationers succes.

Litteratur

- Broom, G., & Tucker, K. (1989). "An essential double helix", *Public Relations Journal*, 45 (11), 39.
 Cushman, A.D. (1990). "Why marketing directors are listening now". *Public Relations Journal*, 46 (5), 17-18.

- Cutlip, S.M. (1991). "Cutlip tells of heroes and goats encountered in 55-year PR career". *O'Dwyer's PR Services Report*, 5, 54.
- Foster, J. (1990). "Working together: How companies are integrating their corporate communications". *Public Relations Journal*, 46 (9), 18-19.
- J.E.Grunig (ed.)(1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1991). "Conceptual differences in public relations and marketing: The case of healthcare organizations". *Public Relations Review*, 17, 257-278.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1992). "Models of public relations and communication". In J.E. Grunig (ed.). (pp. 285-326).
- Grunig, L.A.; Grunig, J.E.; & Ehling, W.P. (1992). "What is an effective organization?" In J.E. Grunig (ed.).
- Hallahan, K. (1992). "A typology of organizational relationships between public relations and marketing". Paper presented to the Ass. for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Harris, T.L. (1991). *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: Wiley.
- Holmes, P. (1992). "1991 and the death of marketing". *Inside PR*, 5-7.
- Kelly, K.S. (1991). "Marketing: A flawed and dangerous approach to fund-raising". *National Society of Fund Raising Executives Journal*, 16, 28-34.
- Kotler, P. (1986). "Megamarketing". *Harvard Business Review*, 86, 117-124.
- Kotler, P. (1972). "A generic concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 37, 46-54.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management* (7. udg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). "Marketing and public relations: Should they be partners or rivals". *Journal of Marketing*, 42, 13-20.
- Kotler, P., & Roberto, E.L. (1989). *Social Marketing*. New York: Free Press.
- Lauzen, M.M. (1991). "Imperialism and encroachment in public relations". *Public Relations Review*, 17 (3), 245-256.
- Lauzen, M.M. (1992). "Public relations roles, intra-organizational power, and encroachment". *Journal of Public Relations Research*, 4, 61-80.
- Lewton, K.L. (1991). *Public Relations in Health Care: A Guide for Professionals*. Chicago: American Hospital Publishing.
- Paisley, W. (1991). "Public communication campaigns: The American experience". In R.E. Rice & C.H. Atkin (eds.), *Public Communication Campaigns* (2. udg.)(pp. 1-41). Newbury Park: Sage.
- Spicer, C.H. (1991). "Communication functions performed by public relations and marketing practitioners". *Public Relations Review*, 17 (3), 293-306.

James Grunig er professor ved College of Journalism, University of Maryland, USA.

Public relations i et overkommunikeret samfund

Af Jesper Højberg Christensen

Vi har aldrig før været så overfodret med kommunikation. Jesper Højberg Christensen, direktør for Advice Ledelses- og Kommunikationsrådgivning A/S, diskuterer i artiklen som praktiker med kommunikationsteoretisk baggrund, hvordan det kan sikres, at man inden for kommunikations- og public relations-branchen ikke bare kommunikerer som propagandamaskiner – mere og mere – men hellere går i dialog og kommunikerer mindre, og bedre. Han peger på, at vi i fremtiden, bl.a. takket være sammenhængen mellem høj uddannelse og avanceret teknologi, får mulighed for at udfolde mere symmetriske kommunikationsformer og konsensus-funderet dialog. Som sit bidrag til at udrydde forvirringen om, hvad public relations egentlig er, opstiller han – uden større tiltro til, at man kan skabe en »teori« om PR – ud fra praksis fire forskellige måder at dyrke public relations på.

I en verden, hvor det mest konstante er forandring, kan vi ikke forlade os på de gamle skabeloner. Vi må praktisere »Planning for Uncertainty«, hævdede Peter F. Drucker for nylig i en artikel i Wall Street Journal. Og hvordan gør man så det? Jo, først og fremmest ved at lytte til de tendenser, der allerede er på vej, og som vil skabe fremtiden. Det kræver, at man kan afkode verden, og forstår hvad der sker og hvorfor. Det er ved at gøre disse forandringer fælles, fortolke dem, at vi kan orientere os i vores samfund, hvor alt hele tiden ændrer sig. Men den kommunikationsopgave, der hedder at lytte og begribe, kan være ganske svær.

Man hører f.eks. ofte ældre mennesker sige, at de »ikke kan følge med«, fordi »det går for stærkt«. De har ikke kommunikations-redskaberne til at forstå hvad der sker, og hvorfor.

Noget lignende kan ske i organisationer, der er stivnede. De bliver selvcentrerede eller produktorienterede og har ikke fælles sprog til at forstå og omstille sig til de hastige forandringer i marked og omverden. Kommunikationen bruges til at fastholde og bekræfte de gamle billeder. Derfor var f.eks. det danske landbrug for langsomt til at lytte til miljøkrav. Fagforeningerne for langsomme til at forstå en ny tids krav. Og den danske finansverden for længe om at omstille sig til lavvækst.

Kommunikationsledelse

Det vanskeligste ved at være leder er hverken tekniske eller økonomiske problemer, men selve det at kommunikere. Ofte er det særligt svært for topledere at håndtere de nye krav om tovejsprocesser, fordi man nu engang har nået toppen ved at skære igennem og råbe lidt højere end andre. Symptomet viser sig så ved at det gamle ledelsesideal kommer i krise – og den nye managementlitteratur hober sig op i forsøget på at udfylde tomrummet efter den traditionelle ledelsesmåde. Men ingen politikere kan lede processen i Europa i dag, ingen virksomhedsleder er absolut herre over sine parametre. Alle er afhængige af en mængde komplekse forhold i omverdenen.

Skal vi redefinere ledelse, så skal vi tilbage til den oprindelige oldnordiske betydning af ordet »lede«, der betyder »få til at gå«. Og hvordan får man folk til at gå? Ved at handle og kommunikere til dem, så begge parter flytter sig – helst i løb, selvfølgelig. Det kræver nogle andre værktøjer, både magtmæssigt og kommunikations-mæssigt, end dem vi normalt er opdraget med. (For de analytiske værktøjer har traditionelt kun været dyrket i universitetsverdenen. Og dér sjældent sat i relation til en kommerciel praksis).