

درس مهم برای مشاور روابط عمومی، نه تنها شناسایی مخاطبان مه‌د، بلکه رسیدگی و عهده‌داری روابط عمومی بر مبنایی برنامه‌ریزی شده است بطوریکه بتوان خوشنامی ایجاد کرد.

خوشنامی را فقط وقتی می‌توان بوجود آورد که هدف‌گیریهای سازمان مورد تأیید و حمایت قرار داشته باشند؛ تأیید و حمایت به دنبال تفاهم که این خود در پی علم و شناخت حاصل می‌شود بوجود می‌آید و بطوریکه همه می‌دانیم، علم و شناخت از اطلاعات سرچشمه می‌گیرد. عدم توفیق در تهیه اطلاعات درست و در زمان مناسب، نه تنها بداقبالی بلکه فاجعه بیه‌دنبال دارد و در نهایت موجب فروپاشی سازمان می‌شود.

بعضی مدیران ممکن است کار شناسایی مخاطبان کلیدی را امری واضح تلقی کنند، با این‌حال بسیاری از مشاوران کارآزموده روابط عمومی معتقد هستند که یکی از رایج‌ترین عوامل شکست یا موفقیت مدیریت، شناسایی روشن و واضح این امر است که چه کسی یا کسانی مهم هستند و گروه‌هایی که می‌توانند سازمان را بسازند یا از هم بپاشند، ممکن است همگی به روشنی و وضوح مشخص نباشند.

مشتریان چه کسانی هستند؟

اجازه دهید مثالی را در نظر بگیریم. منطق بازاریابی مطرح می‌کند که مشتریان، مهم‌ترین مخاطبان هر شرکتی هستند ولی این مشتریان دقیقاً چه کسانی هستند؟ آیا مشتریان آینده را در نظر می‌گیریم یا مشتریان موجود را؟ بسیاری شرکتها بر این عقیده هستند که بالقوه‌ترین مشتریان آنها، مشتریان کنونی و موجود آنها هستند. شخصی که یک کتاب یا نوار می‌خرد، معمولاً چند تا خواهد خرید؟ خانواری که یک فرش می‌خرد، ممکن است ماشین رختشویی یا چمن‌زن نیز بخرد. با این حال، بعضی از

و گروه‌های علائق شهری به شکل فعالی وجود داشت. بر حسب مناسبت، مقاله‌هایی در روزنامه‌های شهر (بیویژه در تایمز مالی) درباره سطوح نظم order levels، سرمایه‌گذاری و چشم‌اندازها منتشر می‌شد که با آنچه کارگران در بخش تولید مشاهده می‌کردند وفق و سازگاری نداشت.

سرانجام بعضی از کارگران سهام خریدند و شروع به مشارکت در نشست‌های سهامداران کردند. در یک نشست عمومی سالیانه که گزارش کامل آن موجود بود، این گروه اقلیت تقریباً به اتفاق به هر عصبه پیشنهادی رای منفی دادند. واکنش بی‌درنگ مدیران مسئول آن موقع این بود که برای فائق آمدن و مقابله با مشتی سهام متعلق به این کارکنان سهامدار غیرهمسو با خود، به اخذ آرای عمومی رجوع کنند.

طبیعتاً چنان کاری، راه‌حل واقعی برای رفع احساس سرخوردگی نیروی کار که بعداً به روش‌های مستقیم‌تری برای ارائه نگرانی‌ها و سردرگمی‌های خود متوسل شدند هم‌راه نداشت. اعتصابات در نشست بعدی باعث خلق مطالب مصوری در تعدادی از روزنامه‌ها شد. سرانجام، شرکت مجبور شد تلاشهای اساسی‌تری برای بهبود ارتباطات، از جمله تهیه نشریه‌ها و خبرنامه‌های مالی، ترتیب دادن نشست‌های کارکنان و سهامداران و ارائه گزارش کارکنان انجام دهد.

اما دیگر خیلی دیر شده و آسیب وارد آمده بود. بعضی ناظران عقیده داشتند فقدان اطمینان، عامل کلیدی برای آسیب‌پذیر شدن شرکت در برابر واگذاری آن که متعاقباً صورت گرفت بوده است. این به تشکیل‌دهی مجدد و کامل شرکت، کنارگذاری عملی تمام هیأت مدیران و از دست رفتن بسیاری از مشاغل انجامید.

خوشنامی یک دارایی قابل‌سنجش است

برای برقراری ارتباطات با این گروه حیاتی (و اغلب خاموش) پشتیبان شرکت، حداقل توجه را معطوف کرده باشد دیگر تبلیغات عجولانه در رسانه‌های مالی، راه متقاعدکننده‌ای برای ایجاد صداقت نیست.

این روش در قیاس با برنامه‌ریزی ارتباطاتی که بواقع نشانگر توجه شرکت به عقاید سهامداران است نیز پرهزینه‌تر است.

این اصل سرمایه‌گذاری ارتباطاتی در خلال هر برنامه اثربخش روابط عمومی کاربرد دارد. شاید روابط عمومی خوب کمی شبیه به تعمیر و نگهداری از ماشین باشد. صاحب ماشین زمان و پول صرف می‌کند وقتی به نظر می‌رسد نیازی به آنها نیست؛ اما دیربازود. چنین اقدامی از هزینه و مخارج و برآشفتگی ناشی از خراب‌شدگی عمده ماشین جلوگیری می‌کند و نشان می‌دهد چنین سرمایه‌گذاری پیشگیرانه به‌واقع ضروری بوده است.

سرخوردگی می‌تواند مشکلات اصلی بوجود آورد

بطوریکه بیان شد، یک قاعده اساسی برای ارتباطات خوب این است که در هر دو جهت بطور اثربخش کار کند. بیشتر رفتار پرخاشگرانه در روابط عمومی صنعتی، پیامد سرخوردگی بوجود آمده در میان کارکنان و به علت مدیریتی که تلاش کاهی برای گوش دادن به حرف آنها نمی‌کند است.

اخیراً یک شرکت صاحب‌نام دولتی فعال در بخش مهندسی انگلستان، راجع به نیاز به مطلع ساختن کامل کارکنان بخش تولید درباره کارایی و سیاستهای مالی متقاعد نشده بود. در این باره با بسیاری از شرکتهای زمانه خود سازگار و موافق بود. سیاستهای شرکت هرگز بطور درست برای نیروی کار توضیح داده نشده بود. اگرچه ارتباطات با سهامداران

هر چقدر هم که متخصص مشخص کننده شود و اشتیاق نشان داده باشد، سیستمها، هرگز به شرکت معرفی نمی‌شوند. مثالهای خوب در این باره، شامل صفحه کلیدهای الکترونیکی، تجهیزات مخابراتی داده‌پردازی می‌شود. برای چندین سال، اریکسن، GEC، IBM، ITT، اولیوتی، فیلیپس، پلسی و تمام شرکتهای بزرگ در بازارهای چنان محصولات بسیار پیشرفته، این اطمینان را یافته بودند که اطلاعات فنی درست برای مدیران متخصص مخابرات را ارائه می‌کرده‌اند. همزمان، متوجه شده بودند که در جایی سفارشات بزرگ گرفته می‌شد که مدیر داده‌ها یا مخابرات توصیه خود را در اختیار هیأتی که سیستم مورد معرفی را درک می‌کرد قرار می‌داد.

بعضی از این شرکتهای در برقراری ارتباطات در سطوح بالا بسیار موفق و در جهت تبلیغ برای بدست آوردن منزلت، دیدار شخصیت‌های مهم از مراکز و کارخانه‌ها، برگزاری همایش‌ها و روابط عمومی شرکت گام برداشته بودند. این خود یک دلیل برای این است که نشریات انگلیس همانند Chief Executive، The Director، Management Today و نشریات دیگر در زمینه این فعالیت تبلیغاتی رشد و توسعه تجاری و بسیاری دیگر از فعالیتهای از این دست اهمیت کسب کرده‌اند. به علاوه، بیانگر این نیز از Financial Times که چرا صفحه فنی نشریه Sunday Times یا بخش بازرگانی Sunday Times در اتاقهای مدیران آنقدر زیاد طرفدار پیدا کرده است، و چرا شرکت‌هایی که ارتباطات را می‌فهمند تشخیص داده‌اند که پوشش خبری یا تبلیغاتی محصولات و خدمات آنها در این حوزه‌ها اساسی است اگر قرار باشد سران امور تجاری، نه فقط مدیران خط تولید را ترغیب نمایند.

برای تعیین این که مشتری چه کسی است، از زاویه دیگری بنگرید. آیا این تنها فرد

فراوان محصولات شرکت قرار گرفته و اطلاعات بیشتری را درخواست کرده بودند. اطلاعات به دست درخواست‌دهندگان رسید... ولی فقط همین و بس! کسانی که مبلمان می‌خرند فقط یک قلم جنس خریداری نمی‌کنند. بعلاوه، فقط یکبار خریداری نمی‌کنند. در طی دوره عمر خود، جزء خریدارن آینده باقی می‌مانند. با این حال، در آن موقع مدیر مسئول برای رویارویی با حجم زیاد درخواستهای خوانندگان نشریه، نظام

درس مهم برای مشاور روابط عمومی، نه تنها شناسایی مخاطبان مهم، بلکه رسیدگی و عهده‌داری روابط عمومی بر مبنای برنامه‌ریزی شده است، بطوریکه بتوان خوشنامی ایجاد کرد.

بسیار ساده‌ای برای روزآمد کردن پرونده‌ها داشت، به این شکل که وقتی کشوی بایگانی او پر می‌شد، بعضی از پرونده‌ها را از فضای زیر کشو بیرون می‌آورد و کنار می‌انداخت تا جای تازه‌ای در روی آنها باز شود.

خریداران، مشخص کنندگان Specifier و مصرف کنندگان را بفهمید

بنابراین هر شرکتی مشتری خود را می‌شناسد ولی آیا مشتریان افرادی هستند که محصولات را می‌خرند یا کسانی هستند که محصولات را مشخص می‌کنند؟ برای بسیاری از اقلام مهندسی، مشخص کننده اهمیت اساسی دارد در حالیکه خریدار ممکن است بیشتر با جزئیات تصمیم خرید سروکار داشته باشد.

به عکس، بعضی از سیستمهای تجاری آنقدر پیچیده و پیشرفته هستند که اگر هیأت مدیران درباره آنها متقاعد نشود،

شرکتهای برای توسعه ارتباطات با این مشتریان موجود، تلاش زیادی انجام نمی‌دهند.

بعضی اوقات محصولات و خدمات را به مشتریان بالقوه و در جایی که اولین معامله با آنها با شکست روبرو شده‌است می‌توان فروخت. درخواستهایی که به فروش تبدیل نشده‌است در مرحله بعدی ممکن است نتایج خوبی داشته باشد. بویژه اگر شرکت و کارکنان فروش آن برای ایجاد یک اثربخشی مطلوب سخت‌کوش باشند.

ایا این خیلی روشن و واضح است؟ اگر هست. پس چرا بسیاری از شرکتهای در برقراری ارتباط با مشتریان موجود خود ناموفق هستند؟ چرا بسیاری از شرکتهای در برقراری ارتباط با درخواست‌کنندگان نمی‌توانند در آن موقع خاص دست به خرید زده‌اند ناموفق بوده‌اند؟ چند دفعه محصولی خریدارید که نشان داده شما در بازار بوده‌اید ولی هرگز هیچ‌گونه انامه‌ای به هیچ‌صورت در پی نداشته است؟ این همیشه رخ می‌دهد. چرا مدیر یا مشاور روابط عمومی در کمک به کارکنان فروش برای شناسایی این امر، به‌عنوان وظیفه‌ای مهم و سودمند، ناموفق بوده است؟

یکی از تولیدکنندگان مبلمان مرغوب چوب بلوط، محصولات خود را به صورت تمام رنگی در نشریات مخصوص بانوان خوش پسند و ویژه علائق خانگی به تبلیغ گذاشت. در طی یک دوره زمانی خاص، شرکت مبالغ هنگفتی در این فعالیت سرمایه‌گذاری کرد. تبلیغات باعث جلب درخواستهای بسیاری شده بود. با این حال، برای مدتی این درخواستها گردآوری، ثبت و یا جمع‌بندی نشدند تا مبنا و مرجعی برای یک فهرست پستی فراهم آید. این درخواستها از سوی افرادی فرستاده شده بود که در یک مرحله، تحت تأثیر

برنامه‌ریزی کرد تا اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی که خود اثر عمدای بر بسیاری از مخاطبان روابط عمومی دارد تقویت شود. ضروری است که تلاش‌های روابط عمومی و بازاریابی هماهنگی نزدیکی داشته باشند. ممکن است این واضح به نظر رسد اما اغلب قضیه به این گونه «نیست». برای مثال، اگر درست در زمانی که کارخانه‌ها در اعتصاب بسر می‌برند، برای آمادگی فروش یک محصول جدید تبلیغ شود، فروش محصول با مشکل روبرو می‌شود. ارزش یک نوآوری و تحول در فن‌آوری پیشرفته شناخته نخواهد شد اگر یک پوشش خبری موازی با آن، شاید انگیخته از سوی گروه‌های فشار، بر این مبنا صورت پذیرد که این تحول جدید اثرات مضر احتمالی بر محیط‌زیست یا سلامتی کارگران خواهد داشت. عدم توفیق در تشخیص اهمیت بعضی گروه‌های نفوذ می‌تواند مشکلاتی بوجود آورد.

سیکلامه یا شکر مصنوعی در پی پاردای تحقیقات سؤال برانگیز که بعداً بطور عمده بی‌اعتبار تلقی شدند از بازار آمریکا کنار گذاشته شدند. ولی تا آن موقع دیگر خیلی دیر شده بود و رسانه‌ها مطالب مربوط را منتشر کرده بودند. تولیدکنندگان و صنعت مربوط برای

گروه‌های فشار زیست محیطی و سیاسی باشد.

در بسیاری موارد، افراد ممکن است اعضای بیش از یک مخاطب باشند. برای مثال، شخصی ممکن است هم یک سهامدار «و» هم یک مشتری باشد. علاقه در دو بخش مختلف ممکن است در تضاد با هم باشد. به عنوان مشتری، ممکن است خریدن با کمترین قیمت ممکن برایش اهمیت داشته باشد در حالیکه به عنوان یک سهامدار ممکن است مشتاق باشد ببیند شرکت قیمت‌های بالای بازار را توجیه و ابقاء کند. به همین شکل، کارمند ممکن است در همسایگی کارخانه زندگی کند و در خلال روز مشتاق فعال بودن و مشغول بودن کارخانه باشد و شبها از رفت و آمد کامیونها در کارخانه و توقف خودروها از سوی همکاران در جلوی درب منزل خود ناخرسند باشد.

مشکلات بلند مدت و فرصت‌ها را شناسایی کنید -

بعضی اوقات سازمان‌ها در صدد جلب نظر مخاطبان ناسازگار بطور همزمان برمی‌آیند، یا سعی می‌کنند روابط عمومی را به عنوان محل استتار بکار برند که این می‌تواند کوتاه‌نظرانه و خطرناک باشد.

تولیدکنندگان سیگار از طریق تحریک و انگیزش یک عادت خطرناک و اعتیادآور پول زیادی در می‌آورند، ولی در عین حال با پرداخت یارانه و یا کمک مالی خود برای رانداندازی مراکز ورزشی سالم و فضای باز تلاش می‌کنند خود را نزد جامعه عزیز جلوه دهند. این دو با هم ناسازگار است و عموم مردم را نیز نمی‌توان آنچنان گول زد که این امر را تشخیص ندهند.

پیامهایی را که به مخاطبان می‌دهید هماهنگ کنید -

البته این مسئولیت روابط عمومی است که نگرش‌های مساعد را در میان مخاطبان کلیدی حفظ کند؛ این را بایستی

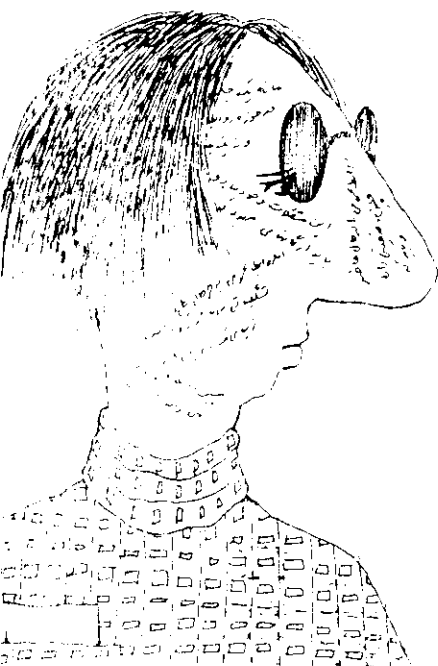
درون شرکت است که به سفارش کالا و خدمات دست می‌زند و صورت حساب‌ها را پرداخت می‌کند؟ یا آیا این «مصرف کننده» واقعی محصول است که چنین می‌کند؟ به عنوان مثال، نظر راننده نسبت به راحتی اتاق کامیون در تصمیم‌گیری راجع به خرید کامیونها تا چه اندازه اهمیت دارد! آیا نظر منشی در خرید واژه‌پردازها اثرگذار است؟ در هر دو حالت، تلاش بخش فروش (و بنابراین روابط عمومی) بایستی این اثرگذاران بر تصمیم‌گیری را زیر پوشش قرار دهد.

ممکن است مشتریان واقعی، گروه فروش باشند -

هر چند که، واسطه‌ها و میانجی‌های دیگری بین شرکت و مصرف‌کنندگان محصول وجود دارند.

توزیع‌کنندگان، کلی فروشان و نمایندگانهای فروش همگی از مخاطبان مهم به شمار می‌آیند. بعضی شرکتها تا حدی پیش می‌روند که در واقع کارکنان فروش خود را به عنوان مشتریان کلیدی خویش در نظر می‌گیرند. متخصص روابط عمومی بایستی کلیه این جوانب را با متخصصان بخش‌های فروش و بازاریابی مورد بررسی قرار دهد. اما مخاطبان دیگری هم هستند که اهمیت زیادی برای سازمان دارند.

مخاطبان را به بخش‌های بازاریابی و غیربازاریابی می‌توان تقسیم کرد. مخاطبان در بخش‌های غیربازاریابی می‌توانند اثر قابل توجهی بر توفیق سازمان در امر بازاریابی داشته باشند. بعضی از این مخاطبان با ابزار معمولی بازاریابی - یا ارتباطات دیگر - قابل دسترسی نیستند. برای مثال، این مخاطبان بالقوه مهم می‌توانند شامل کارکنان، سهامداران، رقبا، فروشندگان یا عرضه‌کنندگان، همسایگان کارخانه، دولت‌های محلی و ملی، اتحادیه‌های تجاری، بدنه‌ها یا هیأت‌های صنعتی،



پاسخگویی خیلی آهسته عمل کردند. حتی قبل از آنکه قضیه را برای دفاع به دادگاه ارجاع دهند. پیشاپیش در دادگاه افکار عمومی محکوم شده بودند. به همین شکل. پذیرش برنامه‌های پخت و گرم کردن اغذیه با پرتوافکنی هسته‌ای در انگلستان با مخالفت شدید روبرو شد، مخالفتی که مشتی از متخصصان خود کمارده بیشتر به آن دامن می‌زدند. در واقع، علت را در این امر می‌توان جستجو کرد که دولت برای اطلاع رسانی درباره واقعیات و منافع مصرف کنندگان به عموم مردمی که نسبت به این برنامه‌ها سوءظن داشتند خود را خوب تجهیز نکرده بود. اثربخشی بازاریابی بسیاری از شرکتها، به خاطر توجه ناکافی به روابط سهامداران، می‌تواند بطور جدی کاهش یابد. و تازه‌ترین مورد یک تولید کننده اصلی کالاهای سرمایه‌ای به یک شرکت دولتی دیگری واگذار شد که روابط صنعتی و مالی آن با بی‌کفایتی روبرو بود. اختلاف نظرهای شدیدی بین مدیران اجرایی مربوط وجود داشت و روزنامه‌های شهر نیز بطور گسترده این اختلاف نظرها را منعکس می‌کردند و جریانها ناکزیر به مضبوطات تجاری نیز درز کرد. در یک مقطع زمانی، رئیس شرکت بطور علنی درخواست کرد که آیا این واگذاری می‌تواند بطور مستقل به کار تجاری خود ادامه دهد یا خیر؟ این موجب شد تا عناوین خبری در نشریات تجاری ضاهر شوند و بطور جدی تلاش بازاریابی را تحت الشعاع قرار دهند. فروشندگان رقبای هر دو شرکت بزودی با بریده جراید به دیدار مشتریان اتی خود رفتند. و این توانایی هر دو شرکت را برای تحویل محصولات زیر سؤال قرار داد و شکفت اور نیست که بعضی از مشخص کنندگان به کار خود کردن خاتمه دادند.

فروشندگان رقبای خوب می‌دانند از بریده

جراید چگونه استفاده کنند. روح کلام این که هر فعالیت شرکت در بیرون از بخش بازاریابی می‌تواند اثر چشمگیری بر کارایی بازاریابی داشته باشد. این مسئولیت روابط عمومی است که از این امر اطمینان حاصل کند کلیه بخش‌های شرکت که با مخاطبان خارجی روبرو هستند اهمیت نظارت و کنترل و هماهنگی را می‌دانند.

**روابط عمومی باید مدیران
ارشد خود را نسبت به اهمیت
تشخیص نیازهای اطلاعاتی
مخاطبان کلیدی متقاعد کند**

**عموم مردم بر مبنای اخبار خوب
و بد به قضاوت می‌پردازند -**

روابط عمومی‌های متخصص می‌توانند بر بسیاری از این مشکلات غلبه کنند. بویژه مشکلاتی که از عدم توفیق در فهمیدن و درک اهمیت نگرش‌ها در میان مخاطبان مشخص ناشی می‌شوند. در مورد بسیاری از کالاها و خدمات، نگرش‌ها می‌توانند اثر زیادتری بر تصمیم خرید در قیاس با قیمت، کیفیت یا تحویل کالا یا خدمت داشته باشند. به همین شکل. نگرشها اثر زیادی بر کلیه مخاطبان دیگر نیز دارند. چند سال پیش، در یک نظرسنجی آموزشی به نگرشهای دانش آموختگان دانشگاه که قصد کار در صنایع را داشتند پرداخته شد و از آنها خواسته شد فرصتهای شغلی ارائه شده از سوی تعدادی از تولیدکنندگان پیشگام را ردبندی کنند.

در زمان نظرسنجی، فورد در آخر فهرست و زیر سازمانهایی همچون BASF و ICI قرار گرفت. با این حال، از جنبه‌های مختلف، تسهیلات ارائه شده به دانش آموختگان از سوی فورد، از همه بیشتر بود. علت چنین ناهنجاری ظاهری

از سوی محققان مشخص شد. نظرسنجی در زمانی انجام شده بود که فورد با نوعی مشکلات در روابط صنعتی که علاقه خبری قابل توجهی ایجاد کرده بود دست و پنجه نرم می‌کرد. و این خود باعث اثرگذاری روی این گروه مهم در تصمیم‌گیری راجع به مشاغل شده بود.

وقتی کارکنان و گروه روابط عمومی با موضوعات روابط صنعتی درگیر هستند، به خاطر داشتن اثر وسیعتر این درگیری بر مخاطبان دیگر حائز اهمیت است - در این مورد بر، کارکنان آینده، مدیر مسئول عملکرد روابط عمومی، بایستی مدیران ارشد همکار خود را نسبت به اهمیت تشخیص نیازهای اطلاعاتی مخاطبان کلیدی متقاعد سازد. اغلب این امر از عهده مسئولیت مستقیم آنها بیرون است - مثلاً رئیس روابط عمومی بایستی نسبت به اثرات سیاستهای امور کارکنان بر قیمت سهام و مدیر امور مالی بایستی از اثرات دستاوردهای شرکت بر روحیه کارکنان فروش مطلع باشد.

عامل محوری در کلیه موارد این است که اطلاعات مختص یک مخاطب متخصص می‌تواند به کلیه گروههای دیگر نیز برسد. چون این انتشار اطلاعات از برای روابط عمومی صورت می‌گیرد، به وضوح این مسئولیت روابط عمومی است که اثرات چنان اطلاعاتی را ارزیابی کند و در مورد زمان‌بندی و روش انجام چنان انتشار اطلاعات به مخاطبان گسترده‌تر مشورت نماید. به عبارت دیگر، رئیس امور کارکنان ممکن است به حق خواهان حفظ مسئولیت برقراری ارتباطات با کارکنان باشد؛ هر چند که، بایستی قبول کند که رئیس روابط عمومی نیز نیاز دارد برقراری ارتباط با دیگر مخاطبان را هم عهده‌داری کند. تحت هیچ شرایطی نبایستی اجازه داده شود اطلاعات مهم به مخاطبان مهم از طریق مجاری نظارت نشده یا دست دوم برسد.

خاص مخاطبان محدوده بخش زیر نظر خود سوق داد) هر چند که این تعدیل تلاش، در تقویت مسئولیت ارتباطات خوب هر یک از رؤسای بخش‌ها و قسمت‌ها، همانند مسئولیتی که «تمام» مدیران برای ارتباطات خوب عهده دارند یاریگر خواهد بود. متخصص روابط عمومی را به عنوان یک مشاور و برنامه‌ریز باید در نظر گرفت، به عنوان کسی که در هماهنگ کردن فعالیت‌های بسیار متنوع ارتباطاتی که کلیه سازمان‌های زنده و پویا به عهده می‌گیرند کمک می‌کند. مدیر روابط عمومی مسئول کلیه ارتباطات «نیست»، درست همانگونه که مدیر مالی مسئول کلیه موضوعات مالی نیست.

پوشش مهم در امر تصمیم‌گیری درباره میزان اهمیت مخاطبان مختلف این است که سازمان در مورد خوشنامی خود تا چه حد به آنها وابسته است؟ برای مثال، به این مفهوم است که آنها را می‌توان به رده‌های مختلف تقسیم کرد، براین اساس که خوشنامی آنها برای سازمان لازم و بحرانی است، سهم ایفا می‌کند، کمک کننده است یا صرفاً مطلوب است (این رده آخر می‌تواند گروه‌هایی را شامل شود که سازمان نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کند ولی نفوذ اقتصادی محدود یا بلند مدت دارند - سازمان‌های خیریه محلی یک نمونه محسوب می‌شوند. این بدان مفهوم نیست که سازمان هیچ تلاشی در جهت ایجاد نگرش‌های مساعد در آن بخش‌ها نمی‌کند، بلکه به این معنا است که تلاش‌های ارتباطاتی «منحصر» با آنها ضروری نیست و می‌توان آنها را در گروه‌های دیگر عموم جامعه قرار داد.

نقاط فشار و نفوذ آنها را شناسایی کنید -

بعضی گروه‌های اقلیت ممکن است به توجه خاص نیاز داشته باشند. اگر سازمان در حوزه‌های حساسی همچون

از آنها بخواهید از قلم افتادگی‌ها را به شما اطلاع دهند. با هر کدام از رؤسای بخش‌ها، قسمت‌ها یا ادارات مصاحبه کنید تا اهمیت هر گروه، حیثه ارتباطات موجود، نگرش‌های کنونی (اگر معلوم باشند)، فرصت‌های ارتباطاتی بهره‌گیری نشده، مجاری ارتباطاتی موجود (مثلاً بدنه‌ها یا هیأت‌های تخصصی یا انجمن‌ها و اتحادیه‌های تجاری، کمیته‌های صنعتی، یا انجمن‌های اجتماعی و جز آنها)، فعالیت‌های آینده که مورد علاقه این گروه‌ها هستند یا بر آنها اثرگذار هستند، فعالیت‌های در محدوده هر نظام مدیریتی که می‌تواند بر دیگر مخاطبان شرکت اثر بگذارد (مثلاً تغییرات احتمالی کارکنان که می‌تواند اخباری را که بر مشتریان اثر بگذارد پدید آورد) و جز اینها همگی مشخص شوند. از این مصاحبه‌ها مشاور روابط عمومی قادر خواهد شد مخاطبان مهم و مجاری ارتباطاتی بالقوه و نیازهای اطلاعاتی احتمالی را تشخیص و مورد تأیید دهد.

هر شرکتی مشتریان خود را می‌شناسد ولی آیا مشتریان افرادی هستند که محصولات را می‌خرند یا کسانی هستند که محصولات را مشخص می‌کنند؟

از همکارانتان بپرسید چه کسی اهمیت دارد؟ -

چگونه اولویت‌های ارتباطاتی را برای وزن دادن به تلاش‌های روابط عمومی در رسیدن به مخاطبان مختلف تعیین می‌کنید؟ هر روشی که مورد توافق قرار گیرد، ضروری است برای تعیین نوعی اولویت قابل پذیرش از سوی کلیه رؤسای بخش‌ها و مدیران کوشش شود (باید بپذیرند که تنها یک بخش واقع‌گرایانه از تلاش‌ها را می‌توان به سمت نیازهای

البته در شرکت‌های پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر، متخصص روابط عمومی در امر شکل‌دهی به سیاست‌ها و مشورت با مدیران درباره تمام جوانب ارتباطات سازمانی مشارکت خواهد داشت. ولی به جلب موافقت مدیریت در مورد گروه‌های مورد اهمیت و درباره ارزیابی اولویت‌ها نیاز خواهد داشت. ضروری خواهد بود که نگرش‌های موجود مورد سنجش قرار گیرند و سپس برنامه‌های طراحی شده برای ایجاد نگرش‌های بهینه نسبت به سازمان، برنامه‌ریزی و اجرا شوند.

هر گروه را جداگانه در نظر بگیرید -

هر حسابرسی ارتباطاتی نه تنها اثر بخشی هر گونه ارتباطات موجود را ارزیابی می‌کند بلکه افراد و گروه‌هایی از افراد که برای توفیق سازمان اهمیت فراوان دارند را نیز شناسایی می‌کند. اجازه دهید گام به گام به این بپردازیم: شناسایی مخاطبان، تعیین اولویت‌ها، سنجش نگرش‌ها، ارزیابی فرصت‌های ارتباطاتی، تقویت اعتبار شرکت.

با تهیه فهرستی از عموم و مخاطبانی که مهم به نظر می‌رسند شروع کنید. سعی کنید بطور مشخص نام ببرید - مثلاً فقط «مشتریان» کافی نیست بلکه «خرده فروشان» و یا بهتر اینکه «مدیران خرده فروش‌های مستقل در مکان‌های مستقر در خیابان‌های اصلی با مساحت بیشتر از ۵۰۰ متر مربع» یا هر چه مناسب‌تر باشد. در این فهرست اولیه می‌توان چندین بخش مختلف در هر گروه مخاطبان را نیز شناسایی کرد - در رده وسیع‌تر خرده فروشان یا مثلاً در رده کارکنان (مدیران، سرپرستان، کارگران، کارکنان تحویل و جز آنها). این فهرست پیش نویس را ابتدا به ترتیب الفبایی مهیا کنید تا از تأکید بر هر بخش یا اداره خاصی جلوگیری شود. آن را به مدیران، رؤسای قسمت‌ها و ادارات و برحسب مناسبت ارسال کنید و

صنایع دفاع، مواد شیمیایی، تولید توتون، دارو سازی یا تحقیقات سیاسی کار می‌کند لازم است هر گروه فشار را مورد شناسایی قرار دهد. هر چند که، بیشتر سازمانها د رحد کافی عاقل هستند که نفوذ گروههای فشار را در چشم‌انداز آینده خود منظور کنند. در بسیاری موارد، قدرت آنها به میزان توجهی که از طرف رسانه‌ها می‌توانند جلب کنند محدود می‌شود؛ اداره کارآمد و مؤثر موضوعات عمومی توسط سازمان، می‌توانند، نفوذ آنها را در حالت تعادل نگه دارد. فرض کنید شرکت شما مواد شیمیایی بالقوه سمی تولید می‌کند، آنگاه طرفداران محیط زیست می‌توانند گروه فشار بسیار مهمی تلقی شوند که اداره آنها وضع خاصی را طلب می‌کند. هر چند که، اگر شما بسته بندیهای پلاستیکی را برای محصولات خود بکار می‌برید، آنگاه سنجش اهمیت این گروه فشار، به نگرانی‌های عمومی در مورد بسته‌بندی پلاستیکی (یا فقدان آنها) بیشتر مربوط می‌شود تا به نگرشهایی که طرفداران محیط زیست نسبت به چنین موضوعی دارند. در واقع، نگرانی عمومی، بسیاری شرکتها را به بازیافت مواد پلاستیکی ترغیب کرده است.

در حالیکه بسیاری سازمانها نفوذ بعضی گروهها را کمتر از اندازه برآورد می‌کنند، بسیاری از شرکتهای دیگر، نفوذ و قدرت دیگر گروههایی که فقط توانایی ایجاد سرو صدای در رسانه‌ها را دارند بیش از اندازه برآورد می‌کنند. اغلب این سروصدای رسانه‌ای بیشتر به ناتوانی سازمان در اداره کردن انتقادات برمی‌گردد تا به شایستگی و استحقاق موجود گروه فشار. گروههای حمایت از مصرف‌کنندگان، سران اتحادیه‌های تجاری و نخبگان تلویزیونی اغلب نمونه‌هایی از ناظرانی هستند که بیشتر سروصدای راه می‌اندازند تا عمل واقعی.

در کشتی جودو، مهارت در این است که وقت و موقع دوری جستن از مشکل را دانست، و موقع صلح با حریف را تشخیص داد و زمان مناسب برای ضربه زدن به مهاجم را پیدا کرد. اغلب روابط عمومی همانند جودوی ارتباطاتی است.

در تحلیل مخاطبان کلیدی، این عوامل اهمیت دارند. تلاشهایی را که صرف مقابله با یک ناظر جعلی می‌شود می‌توان صرف گروه افرادی که «به واقع» اهمیت دارند کرد. در بسیاری موارد، گروههای فشار تنها به خاطر غفلت شرکتهای مورد مخالفت خود قادر به اعمال فشار هستند. اگر سازمان مراقب باشد، برای استقرار شهرت و خوشنامی خود کار کرده باشد و مجاری ارتباطاتی را باز نگهداشته باشد، آنگاه احتمال کمتری وجود دارد که برای توضیح خود به هر بازخواست کننده خود گمارده پاسخگو باشد.

بعضی شرکتهای آمریکایی نسبت به انتقادهای غیرمؤثر حمایت کنندگان مشکوک مصرف کنندگان یا حسابرسی‌های اجتماعی هیأت‌های جعلی که بیشتر با نظارت بر بنگاه اقتصادی سروکار دارند تا با تولید ثروت، بیش از حد حساس شده‌اند. هرچه سازمانها بیشتر همکاری و مراعات کنند،

تقاضاهای آن هیأتها مؤکدتر و بیشتر می‌شود. در بعضی موارد، توجه بیشتر به شهروند خوب بودن و مراقبت بیشتر نسبت به ایفای مسئولیت اجتماعی باعث شده که این شرکتها بطور مؤدبانه ولی محکم و استوار به این بازخواست کنندگان بگویند بساط خود را جای دیگری بگسترانند. روح مطلب اینکه اگر شما تکلیف خود را درست انجام داده‌اید و مسؤولیتهای خود را درست و صحیح ایفا کرده‌اید آنگاه می‌توانید به هر هیأتی بگویید که پایبند شما نشوند.

فعالیت را با پیامدها و نتایج نباید درهم آمیخت -

از گفتگوهای سنجش و ارزیابی که مدیر روابط عمومی با همکاران ارشد خود انجام می‌دهد قادر خواهد شد برای آن مخاطبان وزنی قائل شود و این در تراز برنامه‌های مورد برنامه‌ریزی و اجرا منعکس خواهد شد. برای محاسبه این تراز، دادن وزن بصورت عددی به هر گروه مفید خواهد بود. جدول نهایی فعالیت، این رده‌بندی‌ها را منعکس خواهد کرد.

وزن همیشه مشابه با اولویت نیست. برای مثال، بعضی وضعیتهای اقتضایی ممکن است به سوق دادن تلاشها به یک بخش

رتال جامع علوم انسانی

وقتی همه چیز آرام و روان در حرکت باشد می‌توان گروههایی مهم را نادیده گرفت ولی وقتی حرکت بادشواری روبه‌رو شد، خوشنامی آنها ممکن است ضروری باشد.



انجام تلاشی کاملاً جداگانه می‌توان صورت داد. برای نمونه، رییس شورای شهر را به نشست سالیانه مدیران دعوت کنید، گزارش سالیانه را به فروشندگان یا عرضه‌کنندگان ارسال دارید، کارکنان فعلی را وادار کنید، دعوتنامه‌هایی به بازنشستگان برای بازدید از کارخانه در روزهای بازدید همگانی ارسال کنند و ... این فقط اندکی قوه تخیل و تصور نیاز دارد.

روابط عمومی یک نقشه راهنما برای رسیدن به توفیق سازمان یافته و منظم است -

از این اجزا، جدول واقعی فعالیت را می‌توان تنظیم کرد. کارآمدترین و مؤثرترین فعالیت تبلیغاتی روابط عمومی معمولاً مبتنی بر برنامه مشروح فعالیت است. البته مقتضیاتی (و فرصتهایی) وجود خواهد داشت که نمی‌توان از پیش برنامه‌ریزی کرد. اما بهتر است همیشه برنامه را تطبیق داد تا آنها را در بگیرد، به جای اقدام بدون حساب. برای مثال، هوانورد یا خلبان برای رفتن از نقطه A به B از نقشه استفاده می‌کند، اما در صورت مواجهه با طوفان همیشه می‌تواند مسیر را عوض کند.

تمام اجزای فعالیت تبلیغاتی نهایی بایستی هماهنگ شوند و بایستی یک شخصیت سازگار از شرکت به معرض دید گذاشته شود. این به مفهوم نشان دادن دورنما یا تصویر «مشابه» نیست: اگر قرار است شخصیت واقعی و چند بُعدی باشد، منطقی است که جنبه‌های مختلف به مخاطبان مختلف نشان داده شود. این درست شبیه به این است که جنبه‌های مختلف شخصیت فرد به همکاران، دوستان در باشگاه و فرزندان در خانه.

این تلاشها برای پر کردن شکاف اعتبارپذیری شرکت طراحی می‌شود. در

مقطع، نحوه سازمان‌یابی این تلاشها را در نظر بگیرید. مخاطبان خاصی آن قدر اهمیت دارند که نیاز به برقراری مجاری ارتباطاتی مستقیم با آنها وجود داشته باشد. اغلب اینها وجود دارند چون نیازهایشان بسیار واضح است. برای دیگر مخاطبان فقط ممکن است تطبیق فعالیتهای موجود جهت دسترسی به آنها نیاز باشد. گروه سوم ممکن است به تلاشهای با ماهیت خاصی که برای نیازهای ویژه آنها شکل‌دهی شود، احتیاج داشته باشند.

ضروری است که تلاشهای روابط عمومی و بازاریابی هماهنگی نزدیکی داشته باشند. ممکن است این واضح به نظر رسد اما اغلب قضیه به این گونه نیست.

بعضی از مخاطبان ممکن است در حد کافی اهمیت نداشته باشند که زمان و بودجه قابل توجهی به آنها تخصیص داده شود. هر چند توصیه می‌شود روشهای پوشش‌دهی به این بخشها مد نظر قرار گیرند تا سازمان بی‌تفاوت یا بی‌ملاحظه به نظر نرسد. اغلب با نشریات، مدارک یا اطلاعیه‌های ساده می‌توان به این هدف دست یافت. بعضی اوقات، نامه‌های معمولی یا استاندارد که با واژه‌پردازها تهیه شوند را برای رسیدگی به گروههای خاصی از درخواست‌کنندگان، به طور ویژه می‌توان آماده کرد، گروههایی همانند کارکنان بازنشسته، کارکنان آینده، آموزگاران، دانش‌آموزان، پژوهشگران و جز آنها.

برقراری ارتباطات با یک بخش کم اولویت را اغلب می‌توان بهبود بخشید که این کار با سوق دادن دیگر فعالیتهای ارتباطاتی به سمت آنها، به عوض سرمایه‌گذاری هزینه و نیروی انسانی اضافی برای

خاص برای یک مدت مشخص نیاز داشته باشند. نمونه‌ای از این دست، تأکید فزاینده بر روابط کارکنان در مواقع بروز مشاجرات صنعتی؛ یا وزن بیشتر به روابط تجاری وقتی رقیب جدیدی به بازار پا می‌گذارد می‌تواند باشد. (البته برنامه‌ریزی خوب، موارد اقتضا را در حداقل نگه می‌دارد. متأسفانه «غیرمترقبه» را اغلب به عنوان «غیرمترقبه از سوی مدیریت» می‌توان مجدداً تعریف کرد!) نگرشهای منعکس شده از سوی مخاطبان می‌تواند به میزان تلاش مورد انجام در هر بخش اثر بگذارد. عدم مشارکت کافی در خرید برگه‌های سهام صادره راهی توأم با سرافکنگی و هزینه زیاد برای یافتن این امر است که روابط شهر و سهامداران به توجه بیشتری نیاز دارد. به طوری که هر مدیر با تجربه‌ای می‌داند نباید فعالیت را با پیامدها و نتایج، درهم آمیخت یا یکسان پنداشت.

هدف حسابرسی ارتباطاتی و نیازهای مخاطبان برای تعیین این امر است که طرح کامل و بدون نقصی در حال برنامه‌ریزی است. این را به وضوح بایستی به موازات هر نظارت بر اثربخشی از پیش منظور شده، سازماندهی کرد.

حسابرسی بایستی این نکارت را در بر گیرد: سازمان به این نحو دیده می‌شود، مایلیه سازمان به این نحو دیده شود، این فعالیتی است که برای دستیابی به این تغییر در نگرش عهده‌دار می‌شویم و سرانجام نحوه ارزیابی توفیق ما در دستیابی به این هدف اینچنین است.

هدف ارتباطات را گسترده کنید -

اگر مخاطبان را می‌شناسید و نحوه تلقی آنها از سازمان را می‌دانید، چگونه می‌توانید فرصتهای اثرگذاری بر آنها را شناسایی کنید؟ بعداً به اجزایی که می‌توانند بخشی از یک برنامه طراحی شده باشند، خواهیم پرداخت. در این

نگرشها

مخاطبان	لازم و بحرانی	ایفاکننده سهم	کمککننده	مطلوب	مجموع
کارکنان	-	-	-	-	-
مدیران	۱۷	-	-	-	-
بخش تولید	-	۱۱	-	-	-
گروه فروش	۱۲	-	-	-	۴۰
مشتریان	-	-	-	-	-
عمده فروشان	-	-	۵	-	-
خریده فروشان	-	۸	-	-	-
مصرف کنندگان	۲۲	-	-	-	۳۵
شرکت	-	-	-	-	-
سهامداران	-	۷	-	-	-
دولت	-	-	۲	-	-
عرضه کنندگان یا فروشندگان	-	-	-	۲	۱۳
جامعه	-	-	-	-	-
کارکنان آینده	-	۶	-	-	-
همسایگان	-	-	۵	-	-
کارشناسان آموزش و پرورش	-	-	-	۱	۱۲
مجموع	۵۱	۳۲	۱۴	۳	۱۰۰

جدول ۱-۴، وقتی مخاطبان کلیدی مورد توافق قرار گرفتند، برای میزان منابعی که متخصص روابط عمومی به امر توسعه روابط در هر کدام از این بخشها تخصیص می‌دهد، می‌توان یک وزن در نظر گرفت. این را بعداً می‌توان به زمان و بودجه مرتبط کرد. در این مثال، وزن درصدی، مورد استفاده قرار گرفته است. این را می‌توان به زمان موجود برای هر فعالیت تبدیل کرد. برای مثال، فرض کنید یک متخصص روابط عمومی با ۲۵۰ روز کاری در سال موجود باشد، وی برای روابط با فروشندگان یا عرضه‌کنندگان، ۵ روز و برای روابط با مصرف کنندگان ۵۵ روز صرف خواهد کرد.

نتیجه، برای مشاهده اینکه آیا نفوذ و اثرگذاری بر این مخاطبان مؤثر متحقق شده است یا خیر، بایستی نگرشها را تحت نظارت، کنترل و سنجش مجدد قرار داد. این باعث می‌شود که اهداف و فعالیت نیز در حین پیشرفت برنامه تنظیم شوند.

متخصص روابط عمومی کارا بودن فعالیت را متوجه نخواهد شد مگر یک روش مورد توافق برای سنجش این امر در اختیار داشته باشد (به این جنبه بطور مشروح در فصل ۲۸ درباره تحقیق و پژوهش خواهیم پرداخت). چیزی که همین اندازه اهمیت دارد این است که وی قادر نخواهد بود بدون این مدرک، کس دیگری را نسبت به توفیق در نفوذ و اثرگذاری بر مخاطبان کلیدی قانع و متقاعد کند.

ولی ظریف‌ترین معیار سنجش اثربخشی روابط با کلیه مخاطبان سازمان، روان بودن عملیات آن است. مدیریت حساسی که سیاست‌گذاریهای خوبی ارائه کند و ارتباطات خوبی برقرار نماید، نگرشهای مطلوب و بهترین محیط ممکن را که سازمان در محدوده آن عمل کند بوجود خواهد آورد و این توفیق، از ارزیابی روشن و دقیق عموم مردمی که توفیق سازمان به آنها بستگی دارد ناشی می‌شود.

توافق درباره مخاطبانی که با آنها ارتباط برقرار می‌شود -

- پیش‌نویس فهرست مقدماتی،
- ۱- آیا فعالیت قبلی ما نشانی از مخاطبان مورد اهمیت سازمان ارائه می‌دهد؟
 - ۲- آیا می‌توانیم از مدیران یا رؤسای قسمتها درخواست کنیم فهرستی از مخاطبانی که به نظر آنها مهم هستند ارائه کنند؟
 - ۳- آیا از آنها خواسته‌ایم این مخاطبان را به زیر گروههای عملی تقسیم کنند، مثلاً مشتریان را به عمده فروشان،

- ۷- آیا گروههایی که حمایت و طرفداری آنها را می‌توان قبول شده فرض کرد، شناسایی کرده‌ایم، مثلاً سهامداران خانوادگی یا بانیان خیریه‌ها؟
- ۸- آیا عمومی که نماینده بیش از یک گروه باشد، وجود دارد، مثلاً سهامدار یا مشتری، کارمند یا همسایه؟
- ۹- آیا هیچگونه تضاد یا مغایرت بالقوه در اطلاعاتی که از منابع مختلف ممکن است بگیرند وجود دارد، مثلاً گزارش سالیانه یا نشریه اداره، روزنامه محلی یا نشریه دیواری در کارخانه؟
- ۴- آیا شناسایی بخش اصلی در هر گروه امکان دارد، مثلاً نمایندگان مجلس که فرودگاهی در حوزه انتخاباتی خود دارند؟
- ۵- آیا این فهرستها را با آن مدیران قسمتها که به مخاطبان کلیدی نزدیکتر هستند، مورد بررسی مجدد قرار داده‌ایم؟
- ۶- آیا گروههایی را که در موقع بروز موضوعات خاص یا موارد اضطراری ذریب هستند شناسایی کرده‌ایم، مثلاً طرفداران محیط زیست؟



هدف حسابرسی ارتباطی و نیازهای مخاطبان برای تعیین این امر است که طرح کامل و بدون نقص در حال اجراست.

۲۳- آیا وضعیت‌های اضطراری منظور شده‌اند، وضعیت‌هایی که ممکن است در کوتاه مدت بر تخصیص منابع اولویت داشته باشند، مثلاً در رابطه با کارکنان در مواقع جنبش‌های صنعتی؟

۲۴- آیا فهرست نهایی حاوی وزن‌ها برای رؤسای قسمت‌ها ارسال شده است و مورد قبول آنها واقع شده است؟

۲۵- آیا یک نظام و سیستم بازخورد وجود دارد تا با هر تغییر مخاطب، مشاور روابط عمومی نیز تغییر کند؟

کننده یا مطلوب است؟

۲۰- از لحاظ تخصیص منابع برای هر گروه چه وزنی می‌توانیم قائل شویم، مثلاً یک ضریب عددی از ۱ تا ۱۰؟

۲۱- آیا اینک می‌توانیم این را در قیاس با اهداف روابط عمومی و موضوعات بالقوه‌ای که نیاز به رسیدگی دارند، مورد بررسی قرار دهیم؟

۲۲- آیا با رؤسای قسمت‌ها و ادارات برای دستیابی به دیدگاه‌های ایشان راجع به اهمیت نسبی مصاحبه کرده‌ایم؟

آشنایی با انجمن روابط عمومی ایران / از صفحه ۳

تخصصی روابط عمومی به گرمی می‌فشاریم و صمیمانه‌ترین شادباش‌ها را تقدیم شما اعضای محترم انجمن روابط عمومی ایران، مدیران، کارشناسان، اساتید و مسئولان و علاقه‌مندان به روابط عمومی می‌نماییم و تداوم حضور سبزتان را در صحیح‌ترین شکل ارتباط با دیگران از خداوند منان مسئلت داریم.

انجمن روابط عمومی ایران

خدمات عضویت حقوقی وزارتخانه‌ها، سازمانها، نهادها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و خصوصی را می‌پذیرد - برای اطلاع بیشتر و چگونگی بهره‌مند شدن از این امکان انجمن با دبیرخانه انجمن تماس حاصل فرمایند.

در پایان با آغاز سال جدید به همراه بنفشه‌های شیدا دستانتان را در معیت پرواز با تنها انجمن علمی تخصصی روابط عمومی و تنها ماهنامه علمی

۱۰- آیا سازمان دچار هیچ مشکل یا مسأله‌ای که ناشی از گروه‌های نفوذ نیازمند به توجه بیشتر باشد، مواجه بوده است؟

۱۱- آیا از همکارانمان که وظایف ارتباطاتی دارند (مثلاً کارکنان تبلیغات، بازاریابی، امور کارکنان) خواسته‌ایم نظرات خود را ارائه دهند؟

۱۲- به کدام مخاطب با ارتباطات مستقیم بایستی دسترسی پیدا کرد و به کدام با ارتباطات غیر مستقیم، مثلاً نشریه اداره یا ایستگاه رادیویی محلی؟

۱۳- آیا می‌توان هیچیک از این مخاطبان را برای مقاصد ارتباطاتی در یک گروه قرار داد مثلاً سران شورای شهر و تجار محلی؟

۱۴- آیا ابزاری برای نظارت و کنترل نگرش‌های این مخاطبان آماده کرده‌ایم، مثلاً با تهیه مجاری بازخورد یا فیدبک، مثل پرسشنامه یا گروه‌های بحث و گفتگو؟

۱۵- آیا مجاری ارتباطاتی موجودی برای دسترسی به هر کدام از این گروه‌ها وجود دارد؟

۱۶- آیا می‌توانیم مجاری موجود دیگری که هنوز بکار نرفته‌اند را شناسایی کنیم، مثلاً انجمن‌ها یا اتحادیه‌های تجاری، گروه‌های تجاری محلی، هیأت‌های تخصصی؟

ایجاد فهرست هماهنگ از مخاطبان -

۱۷- آیا اینک می‌توانیم پیش‌نویس جامعی از فهرست مخاطبان تهیه کنیم، احتمالاً به ترتیب القاب و بدون اولویت؟

۱۸- آیا امکان دارد اینها را به گروه‌ها یا زیر گروه‌ها به منظور سهولت برنامه‌ریزی تقسیم کرد، مثلاً مخاطبان داخلی، بازاریابی، جامعه؟

۱۹- آیا هر یک را می‌توانیم از لحاظ اهمیت، رده‌بندی کنیم، مثلاً خوشنامی کجا لازم و بحرانی، ایفا کننده سهم، کمک