

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Diplomová práce

2020

Tomáš Weiss

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

**Teoretický diskurs o metrikách měření public relations a
jejich akceptace v české praxi**

Diplomová práce

Autor práce: Ing. et Bc. Tomáš Weiss

Studijní program: Mediální a komunikační studia (N7202)

Vedoucí práce: doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2020

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 6. ledna 2020

Tomáš Weiss

Bibliografický záznam

WEISS, Tomáš. *Teoretický diskurz o metrikách měření public relations a jejich akceptace v české praxi*. Praha, 2020. 109 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rozsah práce: 208 192 znaků včetně mezer

Anotace

Cílem diplomové práce je vůbec poprvé komplexně zpracovat problematiku měření účinnosti public relations (PR) v české praxi. Nejprve jsou popsány teoretické modely hodnocení komunikace a jejich komplikovaná akceptace v PR praxi. Poté jsou definovány hlavní milníky v měření výsledků PR s důrazem na barcelonské principy, jejich aktualizovanou verzi 2.0 a iniciativy předních oborových organizací AMEC a ICCO. Tento vývoj je popsán v souvislosti s dlouhodobým bojem celého oboru proti stále využívané metrice AVE. Následně jsou představena teoretická východiska vlastní analýzy v každoročních reportech mezinárodních organizací, ale především v kvalitativní obsahové analýze Alžběty Fridrichové z roku 2017. Cílem vlastního empirického šetření je zhodnotit aktuální stav české praxe z pohledu měření účinnosti public relations a identifikovat trend vývoje v posledních deseti letech. Metodou výzkumu je kvantitativní obsahová analýza na výzkumném vzorku přihlášek do České ceny za PR v hlavních přihlašovaných kategoriích v ročnících 2010, 2013, 2016 a 2019. Záměrem vlastního šetření bylo dále testovat využívání barcelonských principů a moderních nástrojů hodnocení výsledků PR v české praxi. Oporou teoretických kapitol práce jsou akademické tituly předních zahraničních i českých odborníků, ale i sekundární internetové zdroje. Primárními zdroji pro vlastní šetření jsou nejen přihlášky do soutěže, ale i doplňkové osobní rozhovory s významnými českými odborníky na danou problematiku.

Klíčová slova

Public relations, měření účinnosti komunikace, barcelonské principy, Česká cena za PR, AVE, reputační analýza, PESO

Annotation

The diploma thesis is aimed at processing the issue of measuring the efficiency of public relations (PR) in Czech practice for the first time. First, theoretical models of communication evaluation and their complicated acceptance in PR practice are described. Second, the main milestones in measuring PR results are defined with an emphasis on the Barcelona Principles, their updated version 2.0 and the initiatives of leading industry organizations AMEC and ICCO. This development is described in relation to the long-term struggle of the whole industry against still used AVE metrics. Furthermore, the annual reports of international organizations and primarily the qualitative content analysis of Alžběta Fridrichová from 2017 are presented as the theoretical bases of own empirical analysis. Its main objective is to evaluate the current state of Czech practice in terms of measuring the effectiveness of public relations. The research method is a quantitative content analysis on a research sample of applications for the Czech PR Award in the main categories in 2010, 2013, 2016 and 2019. The research is further aimed at evaluating the use of Barcelona principles and modern PR measurement tools in Czech practice. The data in the theoretical chapters of the thesis were drawn from academic titles of leading foreign and Czech experts, as well as secondary online sources. The primary sources for the analysis itself were not only the competition applications, but also additional personal interviews with leading Czech experts in the chosen field.

Keywords

Public relations, Communication Efficiency Measurement, Barcelona Principles, Czech PR Award, AVE, Reputation Analysis, PESO

Title

Theoretical discourse on metrics of public relations measurement and their acceptance in Czech practice

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval paní docentce Denise Hejlové za příkladné a konstruktivní vedení mé práce a za několik inspirativních konzultací. Dále bych rád ocenil čas a cenné rady Patrika Schobera, Alžběty Fridrichové a dalších odborníků, se kterými jsem různá témata v průběhu práce konzultoval.

Obsah

Úvod	2
1. Teoretický diskurs o měření komunikace	8
1.1 Teoretické modely hodnocení komunikace	10
1.2 Akademická diskuze o měření PR	14
1.3 Limity aplikace teoretických modelů do PR praxe	16
2. Sedm barcelonských principů měření PR	17
2.1 Rok 2010 jako začátek měření public relations	17
2.2 Diskuze o barcelonských principech	19
2.3 Barcelonské principy 2.0	22
3. Co dnes měřit a neměřit v public relations?	25
3.1 Důvody odmítnutí AVE	25
3.2 Je AVE překonanou metrikou?	29
3.3 Průvodce měření PR pro profesionály	31
3.4 Integrovaný rámec hodnocení PR	34
3.5 Modely průběžného měření komunikace	38
3.6 Metoda integrovaného měření PESO	40
3.7 Průzkum důvěry stakeholderů neboli reputační analýza	44
4. Prokazovaná realita měření PR	48
4.1 Studie o měření komunikace od AMEC	48
4.2 PR reporty od ICCO	51
4.3 Průzkum Pram k měření vlivu na obchodní příležitosti	52
4.4 Fridrichové analýza měření PR v ČR	53
5. Vlastní analýza měření PR v české praxi	56
5.1 Metodologie šetření, výběr a testování výzkumného vzorku	57
5.2 Vlastní analýza a evaluace dat	59
5.3 Limity a příležitosti výzkumu	73
5.4 Diskuze nad závěry analýzy	76
5.5 Doporučení autora	81
Závěr	83
Summary	90
Použitá literatura	91

Úvod

Galileo Galilei prohlásil: „*Měř, co je měřitelné, a učin měřitelným to, co měřit dosud nelze.*“¹ Vztáhneme-li toto poučení na oblast public relations (PR), zjistíme, že zde příliš neplatí. Proč? Exaktních hodnocení účinnosti PR je ve skutečnosti mnoho, ale neexistuje žádná konkrétní metoda či postup, které by se daly aplikovat univerzálně a byly všeobecně přijímány a akceptovány jako platný standard.

Dříve než se blíže zaměříme na důvody, proč tomu tak je, připomeňme, že samotná definice public relations není jednoznačná a nepanuje nad ní všeobecná shoda. To potvrdil vlivný americký PR teoretik Rex Harlow, když v roce 1976 sesbíral úctyhodných 472 rozličných definic. V současnosti patří mezi nejvíce citované definice public relations formulace teoretiků Cutlipa, Centera a Brooma, podle kterých je public relations „*funkcí managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodně vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch.*“² Americká Public Relations Society of America (PRSA) ve své definici z roku 2011 zdůraznila strategičnost a záměrnost PR aktivit formulací: „*PR je proces strategické komunikace, který vytváří oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky.*“³ Pro laiky je poté jednoduše uchopitelná definice britského Chartered Institute of PR (CIPR), podle níž „*PR znamená dobrou pověst a je výsledkem toho, co děláme, říkáme a co ostatní říkají o nás.*“⁴

Pokud jde o měření účinnosti public relations, dodnes je často využívanou metodou PR praktiků tzv. clipping, tedy klasický kvantitativní přehled publikovaných článků. Ten může dle nastavení metodiky výpočtu zohlednit také náklad či čtenost zasaženého média, pozici zmínky či získaný prostor na stránce.⁵ Clipping umožňuje jednoduché srovnání s konkurencí za určité období, nicméně nedokáže nabídnout výsledek PR v byznysovém vyjádření, které bývá často klíčové pro interní stakeholdery firmy. Odpověď tak někteří začali hledat v reklamní metrice AVE (Advertising Value Equivalent), která přepočítává hodnotu redakčních výstupů v ceníkovém inzertním vyjádření. Díky tomu dokáže AVE nabídnout konkrétní číslo vyjadřující hodnotu PR a umožňující zhodnocení výsledku.

¹ Trendkite, 2019.

² Cutlip, Center a Broom, 2006, str. 5.

³ Trendkite, 2019.

⁴ CIPR, 2014.

⁵ Přestože správný směr je v hledání senzitivnějších měřítek PR kvality, snazší a proto i častější je měřit jednoduché mediální pokrytí skrze clipping. Kopecký, 2013, str. 150.

Z mnoha důvodů, kvůli kterým nelze srovnávat účinky public relations s reklamou, se však brzy ukázalo, že ani metoda AVE nebude všeobecně aplikovatelným řešením nabízejícím vyjádření hodnoty PR. Tato metoda především nijak nezohledňovala počáteční investici do kampaně, proto začali mnozí odborníci upřednostňovat metodu ROI (Return on Investment) vypočítávající zvýšení finančního přínosu PR kampaně v poměru k investovaným prostředkům. Velkým rizikem této metriky však zůstává nemožnost oddělení účinků public relations od vlivu ostatních marketingových disciplín, které v rámci komunikačního mixu zpravidla stojí za výsledkem integrované kampaně. Vedle public relations jsou v něm obvykle obsaženy placená reklama v televizním vysílání, rozhlas, online prostředí či na venkovních formátech.⁶ Právě odlišení jednotlivých vlivů je nejen složité, ale velmi často nemožné.

Ani metoda ROI se proto nestala všeobecně uznávaným standardem hodnocení a někteří praktici chtěli od měření PR zcela ustoupit a kalkulovat s ním jednoduše jako s nezbytným nákladem. Tvrdili, že evaluace účinnosti PR nebude nikdy mechanickou disciplínou, kterou lze v plné míře kvantifikovat. Právě s tímto vědomím byla navržena metoda stanovování si tzv. klíčových ukazatelů úspěchu neboli KPI (Key Performance Indicators), které staví do centra pozornosti průběžný výkon dané kampaně, nikoliv pouze konkrétní výsledek.⁷ Některé firmy navíc s využitím metody KPI začaly nastavovat vlastní rámce hodnocení zohledňující různá pro ně důležitá kritéria.

Jiní odborníci začali posléze upozorňovat, že v rámci hodnocení efektivity PR je třeba vždy měřit změnu z bodu A do bodu B, kterou kampaň přinesla, anebo srovnání vlastní situace s průměrem konkurence v daném odvětví skrze metodu benchmarking. Tuto relativně mladou techniku měření PR lze efektivně využít také ke srovnání úspěšnosti kampaně s dalšími lety do budoucna.⁸ Tato metoda však vyžaduje pokročilejší měření s využitím výzkumů, což s sebou zpravidla přináší vyšší počáteční investici.⁹ Dodnes má ale jen velmi málo společností zájem investovat finanční prostředky do výzkumu před zahájením a po skončení PR kampaně. Hlavním argumentem pro postavení výzkumu na okraj zájmu je nákladovost i časová náročnost. Za ověřené optimum alokované v rámci

⁶ Vnímání firmy dále ovlivňují také sponzoring a společensky odpovědné projekty. Na byznysové cíle firmy má nad rámec marketingového mixu vliv cenová politika, nástroje podpory prodeje či změny na trhu a kroky konkurence. Hejlová, 2015, str. 133-134.

⁷ Kopecký, 2013, str. 150.

⁸ Svoboda, 2006, str. 205.

⁹ Investovat do výzkumu v rámci hodnocení účinnosti public relations je však základ. Již v roce 1999 prohlásil britský odborník Paul Noble, že „*hodnocení je výzkum*“ a ten hraje při plánování a měření public relations nezaměnitelnou roli. Noble, 1999, str. 19.

PR rozpočtu na hodnocení se všeobecně považuje zhruba deset procent. Realita přitom bývá odlišná a využívají se jen základní výzkumy publicity, na které se vynakládají jen nízké jednotky procent celkového rozpočtu. Mnoho organizací dokonce nevyhodnocuje své PR kampaně vůbec, což důvěryhodnosti oboru rozhodně neprospívá.¹⁰

V atmosféře přetrvávající nepřehlednosti procesu objektivního měření účinnosti public relations vznikla tato diplomová práce, jejímž hlavním cílem je otevřít diskuzi nad tímto tématem v prostředí České republiky, resp. mezi českými praktiky. Přestože akademická diskuze nad hodnocením výsledků PR se zejména v západní Evropě a ve Spojených státech intenzivně posouvá vpřed, její přenesení do praxe a akceptace jejích závěrů v zemích s kratší historií praktikování PR stále zaostává. Je třeba si pravidelně připomínat základní potřebu měřit účinnost PR a neopomínat tuto klíčovou fázi každé kampaně, bez které celý obor ztrácí na své přesvědčivosti a důvěryhodnosti v očích korporátních klientů i široké veřejnosti. Sekundárním cílem práce je vytvoření vůbec prvního komplexního informačního zdroje na toto téma v českém akademickém prostředí, neboť je českými odborníky dosud spíše opomíjené, resp. diskutované jen dílčím způsobem. Práce by z tohoto pohledu mohla současně představovat první krok k hlubší akademické diskuzi, intenzivnějšímu sledování zahraničního pokroku v hledání optimální metody měření a snad i přispění k tomuto úsilí.

Téma je aktuální z toho pohledu, že v letošním roce 2020 oslaví deset let existence barcelonské principy coby první komplexně sepsaný rámec doporučení pro PR praktiky, jakým způsobem by se měli věnovat měření účinnosti své práce. Je důležité si tyto principy pravidelně připomínat, stejně jako jejich aktualizovanou verzi z roku 2015 a dále zvážit přijetí verze 3.0 v roce 2020. Téma měření efektivity PR je totiž pro celý obor naprosto zásadní a klíčové je i pro jeho další vývoj. Je nezbytné oficiálně přijmout všeobecně platnou metodu měření, která znovu přidá oboru na jeho významu a potvrdí jeho neoddělitelné místo v rámci komunikačního mixu každé marketingové kampaně. Zdrojem inspirace pro tuto diplomovou práci byly vlastní pozitivní i negativní zkušenosti autora z české PR praxe. Tyto zkušenosti byly také silným předpokladem pro nastavení metodologického rámce vlastní analýzy a definování hlavních výzkumných otázek.

Vlastní empirické šetření práce se zaměřuje na zhodnocení stavu české PR praxe z pohledu měření účinnosti projektů a jako relevantní reprezentativní vzorek byly vybrány přihlášky do České ceny za PR (ČCPR). Na nich byla provedena kvantitativní obsahová

¹⁰ Sáblíková, 2012.

analýza za účelem zodpovězení tří výzkumných otázek a ověření či vyvrácení devíti stanovených hypotéz. Ty byly zaměřené na identifikaci současného stavu měření účinnosti PR v České republice a jeho vývoj v analyzovaném období. Konkrétně hypotézy sledovaly několik směrů v měření efektivity public relations z pohledu využívání hodnotících metod KPI, ROI, reputační index či AVE. Vedle toho mělo potvrzení hypotéz ověřit respektování efektivity barcelonských principů z roku 2010, které stanovily základní doporučení pro hodnocení výsledků PR a staly se hlavním východiskem pro další vývoj oboru.

Česká cena za PR byla k analýze vybrána coby nejvýznamnější oborová soutěž shromažďující a oceňující již čtrnáct let ty nejlepší projekty v public relations. Dokáže díky tomu poskytnout dostatek relevantních dat pro vymodelování časové řady k identifikaci vývojových trendů. Konkrétně byly analyzovány přihlášky ve čtyřech hlavních kategoriích, jimiž jsou Firemní komunikace, Společenská odpovědnost a filantropie (CSR), Business-to-Business (B2B) a Business-to-Consumer (B2C), a to ve čtyřech vždy tři roky po sobě jdoucích ročnících. Konkrétně se jednalo o roky 2010, 2013, 2016 a 2019, neboť rok 2010 byl prvním online archivovaným ročníkem, ve kterém PR praktici pracovali s téměř identickou přihláškou jako dnes. Přihlášky do prvních ročníků ČCPR byly přitom natolik odlišné od těch dnešních, že hrozilo reálné zkreslení výsledků šetření. Rozsah deseti analyzovaných let současně poskytoval dostatečně dlouhou časovou řadu k ověření předpokladu, že od roku 2011 začalo docházet k postupnému implementování barcelonských principů a jejich častějšímu využití v české praxi.

Primárními využitými zdroji jsou samotné přihlášky do ČCPR a dále převážně americké a anglické zdroje, neboť v České republice zatím téma měření účinnosti public relations zůstává v úplných začátcích. Řadíme mezi ně například webové stránky předních oborových organizací AMEC či ICCO, které jsou hlavní inspirací pro popsání současného zahraničního vývoje diskuze i praxe hodnocení efektivity PR. Primárním zdrojem jsou také aktuální studie na téma měření výsledků komunikace předních akademiků, jako jsou Josef Pallas či Ema Svensson. V neposlední řadě se důležitým primárním zdrojem práce stala série konzultací a rozhovorů s PR odborníky aktivně se zabývajícími otázkou hodnocení účinnosti public relations, zejména již zmínění Patrik Schober a Alžběta Fridrichová.

V rámci sekundární literatury práce čerpá z velkého množství knižních publikací a internetových zdrojů. Ze zahraničních monografií patří v daném tématu k neuznávanějším autorům dvojice britských vědců Tom Watson a Paul Noble, především

pak jejich kniha *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement* (2007). S vlastním teoretickým modelem hodnocení a evaluace PR přišla americká autorská trojice Scott M. Cutlip, Allen H. Center a Glen M. Broom, jejichž publikace *Effective Public Relations* (2006) patří rovněž k nejpoblárnějším knihám, které byly k tématu měření účinnosti PR zpracovány. Z pohledu české sekundární literatury zatím nebyla kniha zabývající se čistě hodnocením a evaluací výsledků PR publikována. K nejpřínosnějším zdrojům patří komplexní publikace Denisy Hejlové *Public Relations* (2015), dále například kniha Václava Svobody *Public relations moderně a účinně* (2006) či dílo *Public Relations: Dějiny-teorie-praxe* (2013) od Ladislava Kopeckého.

Co se struktury týče, práce obsahuje tři teoretické kapitoly následované dvěma analytickými. První kapitola popisuje začátky teoretického diskursu o měření nejen public relations, ale komunikace jako takové. Představuje také hlavní teoretické modely pro hodnocení komunikace, ze kterých sice praktické měřicí metody částečně vychází, plné akceptace se jim ale v praxi nikdy pro jejich přílišnou komplexnost a detailnost nedostalo. Ve druhé teoretické kapitole je popsáno sedm barcelonských principů měření public relations přijatých v roce 2010 v Barceloně. Přestože i na ně se po čase snesla kritika za jejich nekonkrétnost, stále představují základní východiska pro měření účinnosti PR. Pět let po jejich přijetí byly v Londýně aktualizovány a vznikly tzv. barcelonské principy 2.0. Vycházely z původních principů, v některých případech je rozšiřovaly a upřesňovaly.

Třetí kapitola práce se komplexně zabývá otázkou, co měřit a neměřit v dnešní PR praxi, přičemž její úvodní část je věnována odmítané, ale stále hojně využívané metrice AVE přepočítávající hodnotu PR na inzertní ceníkové ceny. V kapitole jsou podrobně shrnuty hlavní argumenty, které stály za odmítnutím metriky AVE v rámci pátého barcelonského principu, ale i argumenty jejich zastánců. Následuje popis hlavních současných proudů, které jsou v popředí novodobé diskuze o moderním měření public relations vedené Mezinárodní asociací pro měření a hodnocení v komunikaci (AMEC). Ta představila v roce 2016 Integrovaný rámec hodnocení účinnosti PR (IEF), který představuje předem naprogramovaný systém pro výpočet PR hodnoty kampaně holistickým způsobem měření, tedy s využitím všech komunikačních kanálů a nástrojů, nejen vyhodnocením redakčních výstupů v médiích. K tomuto přístupu měření PR vyzývá metoda PESO doporučující hodnotit nejen získaná média, tedy redakční výstupy v médiích, ale zahrnout i média placená, sdílená a vlastní. V roce 2017 poté AMEC navázala na své úsilí edukovat trh public relations o moderních možnostech měření

a vydala první komplexní příručku pro PR profesionály. V tomto průvodci sdílelo 13 předních odborníků, teoretiků i praktiků své klíčové úvahy a doporučení k tématu měření efektivity PR.

Čtvrtá již analytická kapitola představuje a zkoumá nejoblíbenější světovou zprávu nejen o měření účinnosti PR od AMEC a každoroční report vydávaný Mezinárodní organizací pro poradenství v komunikaci (ICCO). V kapitole jsou dále popsány závěry českých průzkumu a studií o měření public relations, konkrétně od Pram Consulting k měření vlivu PR na obchodní příležitosti a od Alžběty Fridrichové (Adison), jejíž kvalitativní analýza představuje základní teoretické východisko vlastního empirického šetření.

Stěžejní témata rešerše zahraniční teoretické diskuze jsou společně s výsledky kvantitativní obsahové analýzy shrnuty a popsány v závěru práce. Tomu předchází limity a příležitosti výzkumu, diskuze nad závěry analýzy a doporučení autora směřující nejen k českým PR praktikům, ale i k organizátorům ČCPR s příležitostmi na obsahové úpravy přihlášek, které by mohly být více návodné k používání a vykazování sofistikovanějších metod měření a evaluace výsledků přihlašovaných PR projektů.

1. Teoretický diskurs o měření komunikace

Obor public relations se začal ve svých různých podobách formovat od konce 19. století, především pak v průběhu století dvacátého. Jeho kořeny jsou ale datovány stovky let zpátky, kdy mezi sebou první kmeny začaly komunikovat a směňovat zboží, tedy do úplných prvopočátků civilizace.¹¹ Jiní autoři datují počátky public relations do antického Řecka do období rozvoje rétoriky a přesvědčování reprezentované především Aristotelem a Platónem.¹² Na římském papežském stolci dále v roce 1622 poprvé povýšili persvazivní neboli přesvědčovací komunikace na cílenou strategii, když vznikla Svátá kongregace pro šíření víry založená papežem Řehořem XV. Právě u katolické církve v 17. století lze sledovat kořeny propagandy, které se dostalo plného uplatnění především ve století dvacátém spojením s politickými cíli.¹³

Termín propaganda se s public relations dodnes často zaměňuje, což může souviset s negativní asociací, kterou někteří lidé ve spojení s tímto oborem vnímají. Obě disciplíny totiž využívají přesvědčovací komunikační prostředky, jejichž metody a techniky se někdy liší a jindy jsou naopak nápadně podobné. PR se však nemůže rozvíjet v prostředí, kde není zaručena svoboda slova a volný přístup k informacím, zatímco propaganda takové omezení nemá. Ze své definice propaganda označuje jednosměrný tok informací se silnou snahou ovlivnit a přesvědčit adresáty sdělení. Public relations naopak při doslovném překladu do češtiny označuje oboustranný vztah a v kontrastu s propagandou dosahuje svých cílů důvěryhodným způsobem a s ohledem na zájmy druhé strany.¹⁴

Právě na udržování oboustranně prospěšných vztahů mezi organizací a veřejností postavil jednu z dnes nejčastěji citovaných definic public relations kolektiv autorů kolem amerického teoretika Scotta Cutlipa. Ten definoval public relations jako funkci managementu, která vytváří a udržuje oboustranně prospěšné vztahy mezi organizací a veřejnostmi, na nichž závisí její úspěch či neúspěch.¹⁵

¹¹ Cutlip, 1995, str. 1.

¹² Grunig a Hunt, 1984, str. 20.

¹³ Přestože si většina z nás zřejmě spojí pojem propaganda s představitelem nacistického režimu Josephem Goebelsem, Denisa Hejlová připomíná taktiku Spojených států před vstupem do první světové války a ikonický plakát se strýčkem Samem zvoucím mladé Američany k přidání se do armády. Ve stejném období se rozvíjela také britská válečná propaganda bojující nejprve proti politice appeasementu a následně podněcující k nenávisti vůči Němcům. Hejlová, 2015, str. 22-23.

¹⁴ Karlíček a Král, 2011, str. 116.

¹⁵ Cutlip, Center a Broom, 2006, str. 5.

Britský Chartered Institut of Public Relations (CIPR) poté hovoří v souvislosti s PR o dosažení a udržení oboustranného porozumění, zatímco Mexická deklarace, coby vůbec první mezinárodní setkání PR asociací, mluví o činnosti sloužící jak organizaci, tak veřejnému zájmu.¹⁶ Pokud bychom analyzovali i další desítky známých definic PR, ve většině z nich bychom našli jako společný znak právě rozdíl v oboustrannosti a prospěšnosti oproti propagandě.¹⁷

Vznik profesionálního public relations tak, jak ho známe dnes, je datován ještě před rozšířením propagandy, konkrétně do období po nástupu tisku a vzniku průmyslové společnosti v 19. století. Nejdříve a nejintenzivněji se přitom PR začalo šířit ve Spojených státech, odkud také pochází jeden z otců zakladatelů této disciplíny, Edward Bernays. Ten rozlišil několik období vývoje amerického public relations, konkrétně expanzivní etapu v první polovině 19. století, období mediálních magnátů a zatracovaného publika ve druhé polovině 19. století, období informovaného publika v letech 1900-1919 a etapu vzestupu PR coby nové profese. Za éru největšího rozvoje public relations Bernays označuje třicátá léta 20. století.¹⁸

Z teoretického hlediska jsou pro vývoj public relations klíčové teorie excelence amerických akademiků Jamese E. Gruniga s Toddem Huntem a teorie stakeholderů Edwarda Freemana. Stakeholdery jakožto skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly existovat, popsal Freeman již v roce 1963 a na rozdíl od jiných teorií se ta jeho velmi rychle uchytila i v praxi.¹⁹ Obecně Freemanův pojem stakeholder upozorňoval, že organizace je životně závislá nejen na svých akcionářích, ale i na všech dalších subjektech, které mají na chod organizace být nepřímý vliv. Stakeholdeři jsou z Freemanovy definice všechny osoby, kterých se důsledek působení dané organizace v nejširším slova smyslu může dotknout.²⁰

Možná ještě většího ohlasu se dostalo o dvacet let později teorii excelence Gruniga s Huntem, kteří definovali public relations jako řízení komunikace mezi organizací a jejími

¹⁶ Tzv. Mexické prohlášení definovalo public relations jako umění a sociální vědu, která analyzuje trendy, předpovídá jejich důsledky a implementuje naplánované aktivity sloužící jak zadávajícím organizacím, tak veřejnému zájmu. Tato definice ale nakonec stále nebyla dost konkrétní a oboru mylně přisuzovala spíše poradní než výkonnou funkci. Baines, Egan a Jefkins, 2007, str. 7.

¹⁷ Plessis, 2000, str. 16.

¹⁸ Hejlová upozorňuje, že přestože tato jedna z prvních souhrnných publikací o PR stojí za přečtení, je třeba na ni dnes po 70 letech od jejího vydání nahlížet kritičtěji. Hejlová, 2015, str. 17.

¹⁹ Na Freemanově teorii stakeholderů je založena například reputační analýza, která je přiblížena v kapitole 3.5.

²⁰ Freeman uvádí, že zatímco v tradiční koncepci cílových skupin operujeme se zákazníky, resp. s potenciálními zákazníky, v jeho teorii jsou stakeholdeři i všichni ostatní. Freeman, 2010, str. 31-32.

publiky. K tomu bylo nezbytné vymezit vztah mezi organizací a publiky, který osciloval mezi řízenou komunikací oboustranným vztahem. Právě to řeší teorie excelence zkoumající roli PR v organizaci, na základě které definovali Grunig s Huntem čtyři modely, a to tiskový model, model veřejného informování, dvousměrný asymetrický model a dvousměrný symetrický model.²¹

V Grunigově teorii představuje tiskový model čistě jednosměrnou a v zásadě přesvědčovací formát komunikace směrem k novinářům, což představovalo hlavní proud v oblasti public relations až do druhé světové války. Model veřejného informování je také jednosměrným tokem komunikace od organizace k více publikům, avšak méně přesvědčovací a informující pravdivěji. Dvousměrný asymetrický model se poté vrací zpět k persvazivní taktice komunikace, kterou si organizace snaží vynutit porozumění s veřejností a získání její náklonnosti. Cílem asymetrické komunikace je krátkodobě ospravedlnit fungování a vize organizace, nikoliv však od základů změnit veřejné mínění. O to se za pomoci vzájemného porozumění snaží dvousměrný symetrický model komunikace, který je podle Gruniga nejbliže „dokonalému PR“ popsánému v jeho teorii.²²

Přestože se na teorii excelence snesla záhy obrovská vlna kritiky, Grunigův dvousměrný symetrický model komunikace měl pro vývoj teorie public relations velký přínos. Právě symetričnost v komunikaci a výrazně nižší míra přesvědčování dokážou odlišit tuto disciplínu od propagandy. Zatímco teoretické zasazení PR a jeho vymezení vůči propagandě se tak v 80. letech upevnilo, diskutovat se začalo nové významné téma, které vydrželo v popředí zájmu v různých vlnách intenzity zkoumání dodnes.

1.1 Teoretické modely hodnocení komunikace

Koncem 80. let 20. století otevřel Američan Walter Lindenmann téma měření komunikace, když provedl jeden z prvních výzkumů mezi praktiky o využívání nástrojů k evaluaci PR aktivit. Závěrem bylo, že pouhých 57 % respondentů věřilo, že lze výsledky jejich kampaní efektivně měřit. Mezi nejčastější nástroje měření pak uváděli standardní monitoring mediálních výstupů, výzkum veřejného mínění a analýzu krizové komunikace. Objemy

²¹ Heath, 2009, str. 55.

²² Pro lepší představení si čtyř Grunigových modelů uvádí Hejlová příklady. Tiskový model je v podstatě propagandistický a je reprezentován advertoriálem. Model veřejného informování zastupuje tisková zpráva a dvousměrný asymetrický model tisková konference, kde dochází k výměně názorů a poskytnutí zpětné vazby. Dvousměrný symetrický model komunikace pak reprezentují sociální sítě, kde dnes dochází k nepřetržité interakci mezi organizací a fanoušky a postupnému vytváření si dlouhodobého vztahu a oboustranného porozumění. Hejlová, 2015, str. 114-115.

peněz, které přitom byly alokovány na měření výsledků, se pohybovaly jen okolo 7 % z celkového rozpočtu kampaní.²³

Na Lindemannovu práci navázali další teoretici jako Barbara Baernsová či autorská dvojice Tom Watson a Paul Noble, kteří závěry jeho průzkumu potvrdili. Hlavní kritika závěrů jejich prací směřovala na využívání jednoduchého monitorování výstupů a nikoliv kvantitativních metod hodnocení za pomoci průzkumů důvěry před a po skončení kampaně. Na to podle jejich zjištění neměli PR profesionálové čas, znalosti metod měření a v neposlední řadě ani alokovaný rozpočet.²⁴ V následujících letech proto začalo mezi akademiky vznikat hned několik modelů měření komunikace aplikovatelných do praxe.

Mezi prvními představil na začátku devadesátých let svůj makro model, dnes známý jako Macnamarův pyramidový model, australský teoretik Jim Macnamara. Pro ilustraci svého modelu (která je znázorněna v obrázku č. 1) zvolil pyramidu, aby demonstroval, že v širokém základě vstupů (Inputs) se nachází nejvíce proměnných. Právě zde při formování strategie musí podle autora začínat první fáze měření. Do vstupů Macnamara zahrnul sběr a vyhodnocení sekundárních dat, úvodní rozhovory, mediální obraz před začátkem kampaně a pretesty. Ve výše položené části jeho pyramidy se nachází měření výstupů (Outputs) formou mediálního monitoringu, průzkumů veřejného mínění či za pomoci focus groups. Výstupy v pyramidovém modelu rozumíme uspořádané akce, vydané tiskové zprávy a PR články a třeba zmínky na sociálních sítích.²⁵

Předposlední a s výstupy často propojovanou kategorií Macnamarova modelu jsou závěry (Out-takes), které autor definuje jako mezistupeň k dosažení reálných výsledků (Outcomes), které jsou nejužšími definovanou kategorií v úplném vrcholu pyramidy. Výstupy si Macnamara představuje jako dosažené změny v chování, názorech a postojích v rámci cílové skupiny. Měřit výsledky je podle něj možné pomocí post-testů, opakovaným výzkumem veřejného mínění nebo výzkumem reputace a povědomí veřejnosti.²⁶ Australský teoretik zdůrazňoval také potřebu rozlišovat výstupy a výsledky, neboť vyjde-li v novinách článek nebo zazní-li reportáž v rádiu, to samo o sobě nemusí mít cílený efekt.²⁷

²³ Noble, Watson, 2007, str. 32.

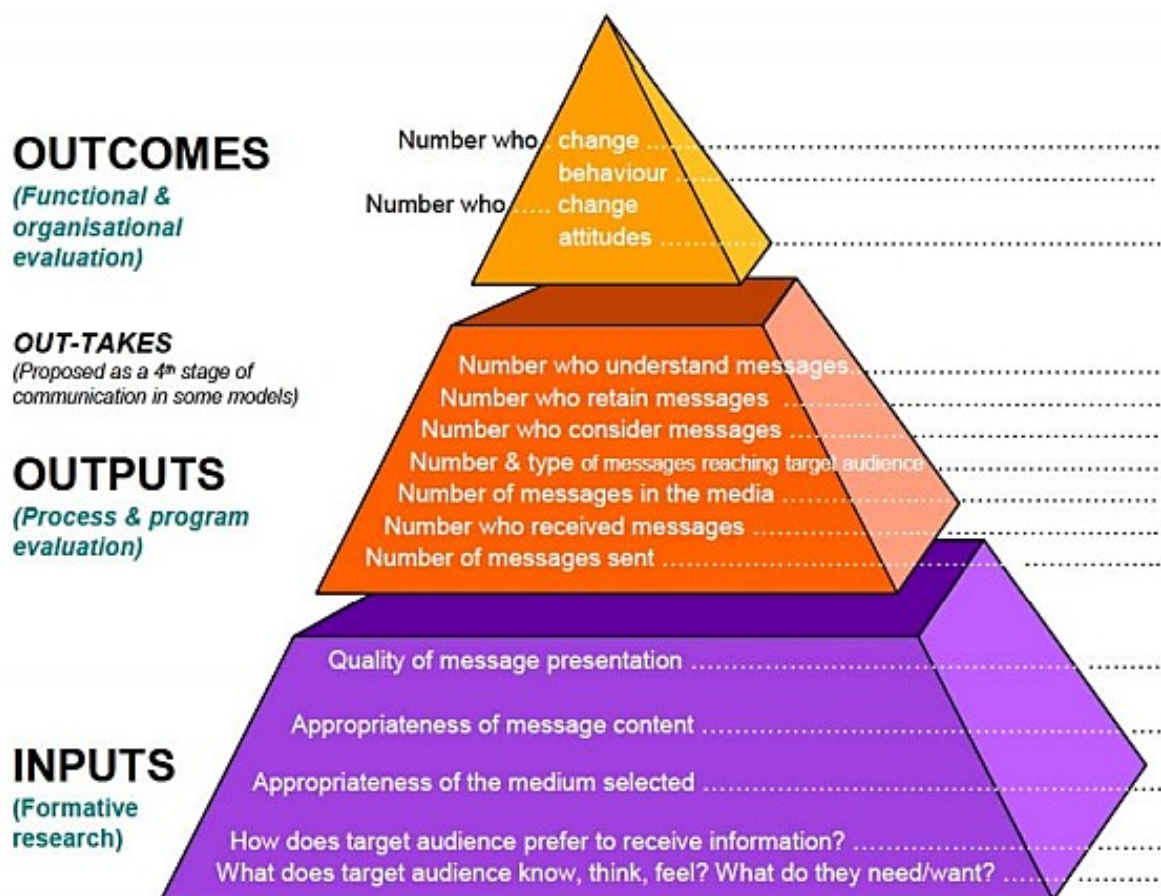
²⁴ Hejlová uvádí, že na měření výsledků PR kampaní dodnes putují jen zanedbatelné jednotky procent (0-5 %) celkových rozpočtů. Problém se podle ní přitom stále více přesouvá od absence vhodných metod měření k nedostatečným rozpočtům, například ve srovnání s měřením reklamy. Hejlová, 2015, str. 128.

²⁵ Macnamara, 2005, str. 264.

²⁶ Kopecký, 2013, str. 144.

²⁷ Například novinový článek nemusí nikdo číst a rádiový výstup může evokovat zcela jiné asociace, než bylo původně zamýšleno. Macnamara, 2005, str. 264.

Obrázek č. 1: Macnamarův pyramidový (makro) model hodnocení komunikace



Zdroj: Macnamara, 1999.

Přestože v 90. letech všeobecně převládal názor, že vyhodnocování efektivity public relations má své místo na konci kampaně, Macnamara tuto domněnku vyvrátil. Australský teoretik ve svém pyramidovém modelu poukazuje na to, že proces měření nelze nechávat na závěr kampaně a že je třeba hodnotit již před spuštěním kampaně a v jejím průběhu. První kategorie vstupů Macnamarovy pyramidy je navíc podle něj v hodnocení nejčastěji opomíjena, přestože má zcela klíčový význam pro výsledek kampaně. Hodnocení na začátku procesu totiž může identifikovat potenciální problémy, potřeby a nedostatky a iniciovat potřebné změny dříve, než se kampaň začne ubírat špatným směrem.²⁸

Na Macnamarův pyramidový model navázal v roce 1993 třístupňovým modelem hodnocení komunikace americký teoretik Walter Lindenmann, který rozdělil měření efektivity public relations na měření výstupů, měření porozumění jim a přijetí sdělení

²⁸ Macnamara vnímá hodnocení komunikace jako dynamický proces s pevnou rolí plánování do budoucnosti. Macnamara, 2005, str. 265.

cílovou skupinou a měření trvalých změn v posunu lidského vnímání.²⁹ V zásadě se tak ztotožnil se třemi kategoriemi Macnamarovy pyramidy Outputs, Out-takes a Outcomes, pouze povýšil Out-takes na plnohodnotnou kategorii. Naopak ve svém modelu nerefletoval měření na vstupu, na které kladl Macnamara klíčový důraz.

Lindenmann apeloval na měření efektivity komunikace v návaznosti na svůj průzkum mezi praktiky a zjištění o poměrně široké nedůvěře PR profesionálů v měření výsledků své práce. Zdůrazňoval přitom, že měření efektivity kampaně nemusí být nikterak finančně ani časově náročnou disciplínou. Postupujete-li podle tří jednoduchých fází jeho modelu, vystačíte si se standardním monitoringem tisku, analýzou čtenosti výstupů a průzkumem mezi cílovou skupinou monitorujícím změnu postojů a chování.³⁰

Potřebu měřit na vstupu, tedy před začátkem kampaně, připomněl také v roce 1993 tzv. stupňovitý PII model (Preparation, Implementation, Impact Model) od autorské trojice Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera a Glenna M. Brooma. U první fáze přípravy je podle autorů potřeba hodnotit nashromáždění všech nezbytných informací, jejich relevanci a slučitelnost s nastavenou strategií komunikace. Ve druhé fázi implementace strategie a realizace jednotlivých komunikačních kroků posuzujeme distribuci klíčového sdělení a vystavení cílové skupiny našim zprávám například skrze potenciální čtenost. Tato metrika nabízí konkrétní čísla, nezaručuje však skutečné ztotožnění se adresáta s klíčovým sdělením. K tomu je třeba měřit poslední fázi účinku kampaně, v rámci které zjišťujeme dosažení změny postojů, chování či povědomí.³¹

Podle Cutlipa, Centera a Brooma je při hodnocení účinku PR potřeba brát v úvahu všechny kroky vedoucí k očekávanému výsledku a správnost jejich provedení. To znamená, že například nezáleží na bezchybně implementované strategii, pokud nebyla na začátku správně provedena výchozí situační analýza. Stejně tak nezáleží na počtu publikovaných zpráv v novinách či jejich čtenosti, pokud sdělení neobsahovalo strategické informace a nevedlo čtenáře ke ztotožnění se s obsahem.³² Jejich stupňovitý model vychází z podobných předpokladů jako Macnamarova pyramida, tedy z nezbytnosti reflektovat všechny fáze kampaně, průběžně hodnotit a věnovat se měření před začátkem kampaně. Právě výchozí situační analýza může rozhodnout o celkovém úspěchu či neúspěchu.

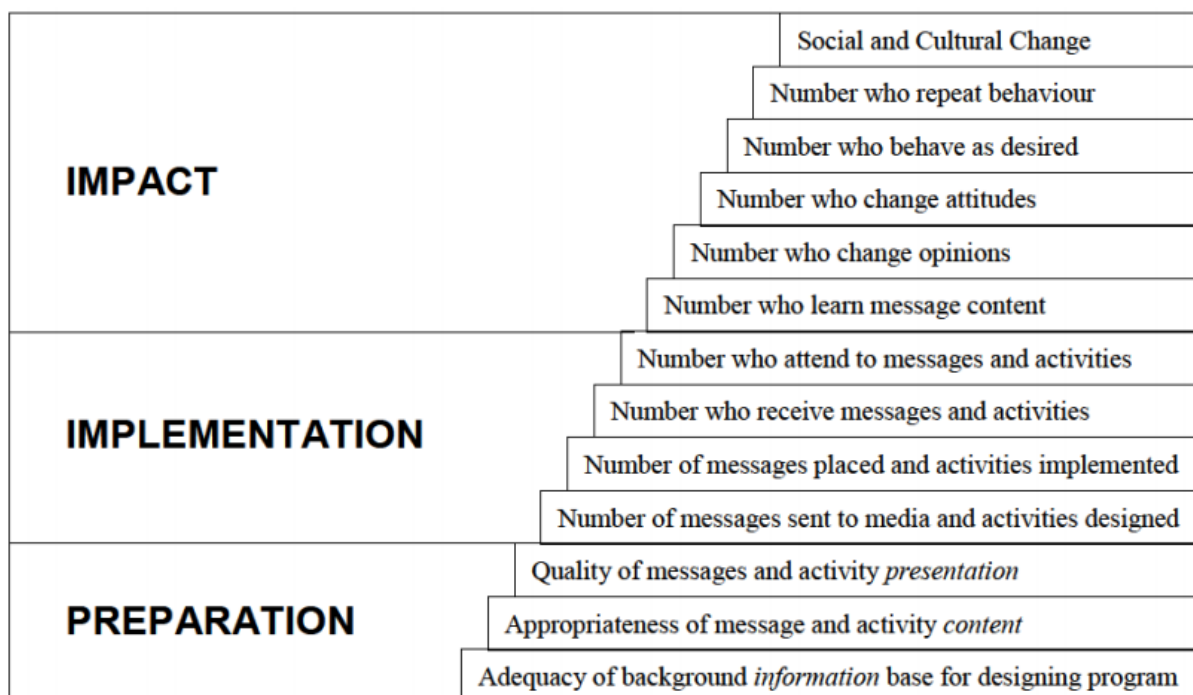
²⁹ Hejlová, 2015, str. 130.

³⁰ Kopecký, 2013, str. 145.

³¹ Kopecký, 2013, str. 143.

³² Cutlip, Center a Broom, 2006.

Obrázek č. 2: Stupňovitý PII model hodnocení od Cutlipa, Centera a Brooma



Zdroj: Cutlip, Center, Broom, 1993

Na tyto evaluační modely Macnamary, Lindenmanna a Cutlipa (a spol.) navázala v roce 1997 ve spolupráci s Mezinárodní organizací pro poradenství v komunikaci (ICCO) a britským PR institutem (CIPR) Maggie Fairchild, která zpracovala model PRE obsahující proces plánování (Planning), průzkumu (Research) a hodnocení (Evaluation) komunikace. Model PRE zahrnuje pět fází, a to audit, nastavení cílů, strategii a plán, průběžné měření a konkrétní výsledky. V každé z těchto fází se postupně ptáme, jaký je současný a cílový stav, jak se k výsledkům dostaneme, zda se tam dostáváme a jak jsme úspěšili.³³

PRE model přináší nový krok nastavení dosažitelných cílů, který postupem času nabývá v měření PR stále více na významu. V rámci čtvrté fáze modelu je dále kladen důraz na průběžné měření, tedy potvrzení, zda se kampaň vyvíjí správným směrem a budou naplněny stanovené cíle.³⁴

1.2 Akademická diskuze o měření PR

Z teoretických modelů hodnocení komunikace vychází mnoho dalších akademiků, kteří

³³ Kopecký, 2013, str. 145.

³⁴ Sama autorka odhaluje i slabiny modelu, které spatřuje v nedostatečné propojenosti komunikačních cílů s obchodními cíli celé společnosti či organizace. Druhým potenciálním nedostatkem je přílišný důraz na publicitu a neschopnost hodnotit ji v širším kontextu možných dopadů. Kopecký, 2013, str. 145.

svými pracemi přispívají k diskuzi o měření public relations. Mezi nejvýznamnější patří britští vědci Tom Watson a Paul Noble a právě druhý zmiňovaný uvádí ve své knize z roku 1997 sedm základních principů hodnocení PR. Na prvním místě zdůrazňuje potřebu komplexního měření jednotlivých fází komunikace různými evaluačními nástroji a metodami. Dále autor zmiňuje oboustrannost měření nastíněnou již v dynamickém pojetí PRE modelu, tedy že vyhodnocení jedné kampaně musí poskytovat zpětnou vazbu a ospravedlnění pro novou investici.³⁵

Noble se s PRE modelem shoduje i ve stanovení měřitelných a dosažitelných cílů na samotném začátku kampaně, což je podle něj základním předpokladem úspěchu. Hodnocení podle něj musí začínat v raném stadiu plánování kampaně a to nejen nastavením cílů, ale i zvolením správné strategie a jednotlivých nástrojů k jejich naplnění. Vedle toho se podle autora musíme ptát, zda byla správně identifikována primární a sekundární cílová skupina a zda fungoval příjem našich klíčových sdělení.³⁶

V českém prostředí na Nobleho předpoklad stanovování cílů navazuje český autor Ladislav Kopecký, který radí nezaměňovat cíle se záměry. Cíle jsou podle něj šíře definované a vytvářejí dlouhodobý rámec, zatímco záměry tyto strategické cíle stanovují z pohledu každodenního řešení dílčích problémů. Kopecký ve své publikaci rozeznává několik úrovní hodnocení public relations, a to základní, střední a vyšší. Pod základním hodnocením spatřuje využití statistických kvantitativních metrik, kdy výsledek kampaně reprezentují mediální výstupy v novinách a na internetu, přepočten na hodnotu inzerce podle AVE či návštěvnost pořádaných akcí.³⁷

Střední úroveň měření podle Kopeckého kombinuje kvantitativní metriky s kvalitativními a zkoumá, zda jsme sdělením zasáhli naši cílovou skupinu a zda je přijala. Na této úrovni měříme povědomí cílové skupiny, což vyžaduje průzkum mínění formou dotazníku nebo rozhovorů. Vyšší úroveň hodnocení se zaměřuje na změny postojů, názorů a chování mezi cílovou skupinou, což můžeme měřit baseline nebo benchmark studií, která demonstruje procentní rozdíl v postojích a názorech před a po ukončení kampaně.³⁸

³⁵ Noble, 1999, str. 19.

³⁶ Noble rozlišuje hodnocení krátkodobé, je-li cílem individuální kampaně zvýšení povědomí prostřednictvím media relations, a hodnocení dlouhodobé, hovoříme-li o širším strategickém pojetí PR aktivit v oblasti řízení rizik, issue managementu, firemní reputace a pozice značky. Noble, 1999, str. 19-20.

³⁷ Kopecký, 2013, str. 141-142.

³⁸ Zatímco baseline studie srovnává například mínění veřejnosti o dané firmě před začátkem a na konci kampaně, benchmark studie porovnává ve vybraném kritériu danou firmu s její nejbližší konkurencí. Kopecký, 2013, str. 141.

1.3 Limity aplikace teoretických modelů do PR praxe

Přestože byly teoretické modely hodnocení komunikace rozpracovány velmi detailně a hovoří se o nich v mnoha akademických publikacích a studiích, praktici je dodnes neznají, případně je využívají jen velmi omezeně. Podle Watsona s Noblem jsou pro ně zpravidla příliš komplexní s ohledem na fakt, že mnoho současné PR praxe jsou dílčí průběžné aktivity bez konkrétních cílů.³⁹

S tím souhlasí Kopecký, který uvádí, že všechny tři hlavní teoretické modely našly značnou odezvu akademické obce, ale v praxi nikdy nedosáhly svého potenciálu a nebyly všeobecně přijaty. Autor za tím spatřuje limitované znalosti praktiků, kteří nejsou nuceni k detailnějšímu vyhodnocování svých aktivit. Nedostatky ale Kopecký uvádí i na straně modelů, konkrétně jejich malou popularizaci a příliš akademický přístup související s nepoužitelností v praxi.⁴⁰ Kritici modelů hovoří o jejich statickosti, což nereflektuje dynamiku PR aktivit, ani neposkytuje relevantní zpětnou vazbu.⁴¹

Modelovým řešením od Macnamary, Lipmanna ani Cutlipa a spol. se dosud nedostalo širšího uplatnění v praxi, neboť nenabízí jednoduchou a lehce aplikovatelnou metodu měření, po které PR praktici volají. V praxi se tak stále bojuje se dvěma hlavními problémy, jimiž jsou měření výkonu v kvantitativním vyjádření a nikoliv kvalitativních výsledků, a dále nedostatečné rozpočty alokované na PR aktivity. Ve srovnání s reklamními kampaněmi totiž do public relations zpravidla putuje jen zlomek marketingového rozpočtu, což často znemožňuje další vydělení prostředků na obvykle nákladné výzkumy veřejného mínění.⁴²

Přestože mnoho korporací dnes nemá jasně formulované cíle, měřicí postupy ani benchmark vůči konkurenci, podle kterých by bylo možné efektivitu PR kampaní měřit, peníze se na tuto disciplínu stále nenachází. PR profesionálové tak nedokážou vyčíslit návratnost svých investic, ať již v objemech prodeje nebo v rostoucím povědomí o značce, a nedovedou si před managementem firmy obhájit své výdaje.⁴³

³⁹ Noble, Watson, 2007, str. 88.

⁴⁰ Kopecký, 2013, str. 145.

⁴¹ Watson s Noblem upozorňují na nedynamičnost akademických modelů a uvádí, že neexistuje společnost či organizace, která by kvůli vyhodnocení efektů PR kampaně zastavila své aktivity. Právě to však podle nich statické teoretické modely vyžadují. Noble, Watson, 2007, str. 88.

⁴² Hejlová vysvětluje, že sta tisícová položka na výzkum v reklamním rozpočtu v řádu milionů může působit adekvátně, neboť na měření alokujete jednotky procent celkového rozpočtu. U rozpočtů na PR dosahujících zpravidla jen stovek tisíc korun by však komplexní výzkum veřejného mínění působil nepatřičně draze. Hejlová, 2015, str. 131.

⁴³ Řešením může být podle Hejlové jednoduchá a především levná metoda reprezentativního výzkumu

2. Sedm barcelonských principů měření PR

Popsaný stav plynoucí z neschopnosti propojit teoretické modely s PR praxí směřoval k situaci, kdy praktici na měření své práce zcela zanevřeli, anebo hledali snadno aplikovatelná a pro všechny přijatelná řešení, jak dodat klientům tvrdá čísla, a na nich obhájit náklady své práce. Stále větší absence relevantních hodnotících metod vedla k rostoucí popularitě metriky AVE (Advertising Value Equivalent), která je dodnes široce rozšířeným konceptem měření public relations převzatým z oblasti reklamy. Atraktivita AVE spočívala a dodnes spočívá v přidělení finanční hodnoty PR výstupům, čímž AVE na rozdíl od komplexních teoretických modelů dokázalo nabídnout jedno výsledné číslo.⁴⁴

Metoda AVE funguje na principu přepočítávání hodnoty určitého rozsahu textu podle ekvivalentu inzertní hodnoty stejného rozsahu v daném médiu. AVE tedy měří hodnotu redakčního článku reklamní cenou, při čemž výsledná částka se třikrát až desetkrát násobí.⁴⁵ Důvodem je skutečnost, že redakčnímu článku lidé věnují daleko více pozornosti než placenému reklamnímu sdělení.

2.1 Rok 2010 jako začátek měření public relations

V červnu roku 2010 se v situaci neexistence všeobecně uznávané metriky pro měření public relations uskutečnil summit Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení v komunikaci (AMEC)⁴⁶ v Barceloně. Účelem setkání bylo dosažení shody na definici oficiálních pravidel pro měření PR. Ty po svém uveřejnění vstoupily ve známost jako sedm barcelonských principů a jsou dodnes většinou metodiků považovány za stěžejní východiska hodnocení public relations.⁴⁷

První z principů zdůrazňuje samotnou potřebu konkrétního a komplexního měření, které by mělo být součástí každé PR kampaně. Zahrnuty musí být všechny typy médií i všechny cílové skupiny, u nichž by měl být měřen vývoj povědomí a především jejich

realizovaného skrze online panel. Hrozí však reálné odchylky i v řádu několika procent, což může při menším rozsahu PR kampaně zavinit výrazné zkreslení výsledků. Hejlová, 2015, str. 131.

⁴⁴ Patrik Schober, šéf PR agentury Pram Consulting, hovoří o doslova magickém čísle ve smyslu konkrétní hodnoty public relations, po kterém zpravidla volají zástupci korporátních klientů. Právě AVE jim toto číslo, ač neodpovídajícím a dnes odmítnutým způsobem, dokáže nabídnout. Schober, 2019a.

⁴⁵ Průměrné inzertní tarify jsou při vyčíslování konečné hodnoty v rámci výpočtu AVE násobeny jednou, pěti, šesti, ale i deseti. Nejčastěji je udáván trojnásobek inzertní hodnoty. Velikost násobku je odvislý podle síly zasaženého média či významu zveřejněné informace, ale liší se i v závislosti na zemi, oboru a agentuře. Kopecký, 2013, str. 152.

⁴⁶ AMEC je největší světová profesní organizace pro měření a vyhodnocování komunikace. Sdružuje více než 140 členů ze 40 zemí světa, mezi kterými nalezneme nejvýznamnější světové PR agentury, vládní organizace i neziskové společnosti.

⁴⁷ Manning a Rockland, 2011.

porozumění našim sdělením. Druhý barcelonský princip nabádá k měření nejen na úrovni výstupu, ale především o stupeň výš na úrovni dopadu.⁴⁸ Očekávaným výsledkem měření public relations by pak měla být změna v informovanosti a míře povědomí cílové skupiny, v jejích nově vybudovaných postojích a vzorcích chování.

Podle třetího barcelonského principu je nezbytné vždy reflektovat přímý vliv na prodeje či jiné obchodní výsledky, který nabízí metrika návratnost investice (ROI). Právě po exaktních statistických modelech měření účinků stále roste poptávka a obor public relations ji musí relevantní nabídkou měřících metrik reflektujících obchodní cíle organizace saturovat. Čtvrtý princip zdůrazňuje nezbytnost vzájemného propojení kvantitativních metrik, jako jsou srovnávací analýzy nebo výzkumy, s měřením kvalitativním. To hodnotí, zda jsme zasáhli relevantní cílovou skupinu v adekvátních typech médií a odpovídajícími mediálními výstupy co do tonality i obsahové správnosti sdělení. Pouhý celkový počet výstupů v médiích nebo potenciální zásah čtenářů totiž obvykle není vypovídající.⁴⁹

Pátým a zřejmě nejslavnějším barcelonským principem bylo odmítnutí široce využívané metody AVE coby neakceptovatelné metriky pro měření efektivity public relations. Odborníci se jednoznačně shodli, že AVE pouze přepočítává za pomoci inzertní hodnoty mediálního prostoru, přičemž nelze srovnávat účinky PR s reklamou. Přestože AVE využívá multiplikátory reflektující větší hodnotu redakčního prostoru ve srovnání s placenou reklamou, jejich výše je těžko obhajitelná. AVE proto podle odborníků na barcelonském summitu nelze aplikovat na měření PR, neboť nevyjadřuje jeho hodnotu, ani neposkytuje inspiraci pro vývoj nových metrik.

Podle šestého principu je nezbytné reflektovat nové komunikační trendy 21. století a zahrnout do měření public relations i sociální média. Protože ani zde neexistuje jednotné měřítko efektivity, zásadní význam má stejně jako u tradičních médií doplnění kvantitativního hodnocení kvalitativním. Poslední princip vybízí k metodologické správnosti měření PR, které má být transparentní, ověřitelné a kdykoliv zopakovatelné.⁵⁰

⁴⁸ Posunutí o úroveň výše k měření dopadu odpovídá nejvyšší kategorii teoretického modelu Macnamarovy pyramidy. Manning, Rockland, 2011.

⁴⁹ Záleží i na dalších kvalitativních ukazatelích, jako je uveřejnění citace mluvčího společnosti či počet a umístění zmínek o organizaci. Příkladem, kdy čistě počet výstupů není relevantní, může být krizová komunikace, kdy je typicky účelem práce public relations dosáhnout co nejmenšího počtu zmínek o organizaci. Hejlová, 2015, str. 132.

⁵⁰ U každého měření je třeba prokázat zdroje obsahu, dodavatele monitoringu a kritéria pro shromažďování materiálů, metodologii sběru a hodnocení dat či velikost a charakter analyzovaného vzorku. Hejlová, 2015, str. 132.

Prvním měřením navíc vytváříme benchmark, se kterým mohou být naše i cizí kampaně v dalších letech srovnávány

2.2 Diskuze o barcelonských principech

Problematickým úhlem pohledu na barcelonský summit se stal brzy argument, že přijaté principy nejsou závazné a jde o pouhá dočasná doporučení, dokud nebude stanovena objektivní a všeobecně aplikovatelná metodika měření výsledků public relations. Na jednu stranu v Barceloně zaznělo rozhodnutí, že AVE není řešením, a byly definovány rámce, jakým směrem se při měření PR ubírat. Chybělo ale nabídnutí konkrétní a standardizované metodiky, která by AVE efektivně a bez větších vstupních nákladů nahradila.⁵¹ Přestože tak účastníci setkání byli plni optimismu a označovali rok 2010 rokem nula v oblasti měření PR, do jisté míry mohly být výsledky summitu pro mnohé zklamáním.⁵²

Diskuze o efektivním měření public relations po barcelonském summitu neskončila, neboť zásadní problém většiny praktiků v podobě přílišné komplikovanosti nabízených metod přetrval. Metody ve snaze kombinovat kvantitativní a kvalitativní data nenabízely snadno aplikovatelné postupy. Výsledky z těchto metod navíc nebyly na rozdíl od AVE kompatibilní s výsledky ostatních oddělení firmy a pro obchodní ředitele často nebyly přijatelné.⁵³

Hejlová připomíná i další problém, který po odmítnutím AVE v Barceloně nastal, a tím je nákladová strana měření public relations. Chceme-li PR kampaň pečlivě vyhodnocovat, tedy nezůstat u odmítaného AVE, ale naopak zapojit kvalitativní ukazatele, přirozeně tím navyšujeme rozpočet kampaně. Pokud tedy klient o exaktní výsledky výslovně nestojí, což je velmi častá zkušenost PR praktiků, neexistuje v zásadě motivace komplexní měření provádět. Klienti velmi často nemají zájem vydávat na měření public relations dodatečné náklady, respektive oddělovat finanční prostředky z často velmi omezeného PR rozpočtu. Ty zpravidla bývají nesrovnatelně nižší oproti například reklamním rozpočtům, kde si lze exaktnější měření dovolit.⁵⁴

⁵¹ Sábliková, 2012.

⁵² Mnozí, kdo v roce 2010 očekávali jednoduchý recept na měření PR, který půjde ihned zavést do praxe, byli zklamaní, neboť se odpovědí nedočkali. Přestože se tak v Barceloně u mikrofonu vystřídali ti nejpovolanější, závěry summitu byly pro mnohé až příliš obecné a nekonkrétní. Metody měření prý existují, ale nejsou univerzální ani snadno aplikovatelné. Brož, 2010.

⁵³ Podle Brože v okamžiku, kdy obor PR připravíme o jasnou řeč čísel reprezentovanou metrikou AVE, přestávají být PR výsledky pro klienty srozumitelné a obor ztrácí spojení se zbytkem společnosti. Brož, 2010.

⁵⁴ Hejlová upozorňuje, že takto vzniká určitý kolotoč demotivace PR praktiků vyvíjet snahy v měření PR atím celý obor stagnuje. Hejlová, 2015, str. 133.

Diskuze po barcelonském summitu pokračovala také nad srovnáním public relations a reklamy. Přestože kritici sdíleli názor, že PR je pro čtenáře daleko věrohodnější než reklama a nelze ho proto měřit totožnou metrikou, protiargumenty hovořily u PR aktivit o ztrátě kontroly nad obsahem a nad umístěním zprávy. Reklama podle nich naopak dokáže doručit přesné sdělení relevantní cílové skupiny a ve správný čas. Podle Kopeckého nad efektivitou těchto dvou disciplín dodnes nepanuje konsenzus.⁵⁵

Ve stejném roce, kdy AMEC představila své barcelonské principy, reagovala na potřebu měřit efektivitu public relations také česká scéna. V říjnu 2010 se v Praze za účasti více než dvou stovek PR profesionálů uskutečnil druhý ročník Public Relations Summitu s názvem „Jakou hodnotu má PR a jak ji doložit?“. Barcelonská deklaráce se svými sedmi principy byla přirozeně hlavním tématem celé události.⁵⁶ Hlavní řečník konference Mark Weiner z PRIME Research prezentoval několik případových studií, v rámci kterých se podařilo izolovat efekt PR aktivit v rámci komunikačního mixu. Otevřel tím další velké téma, které se v měření public relations po barcelonském summitu diskutovalo.⁵⁷

Weiner dále rozvinul myšlenku prokazování hodnoty PR směrem k byznysově orientovanému managementu zadavatele. Předpokladem úspěchu je podle něj stanovit si jasné klíčové ukazatele hodnocení (KPI) navázané ideálně na obchodní priority společnosti a skrze PR aktivity je naplnit. V neposlední řadě Weiner ve svém vystoupení podpořil význam public relations oproti reklamě, když na případové studii prokázal výrazně větší a dlouhodobější vliv řízené publicity na prodeje než působení nadlinkové komunikace. Tím v zásadě potvrdil i odmítnutí AVE, které srovnává efekt PR právě s reklamou.⁵⁸

O necelý rok později navázal na barcelonské principy pravidelný summit AMEC, který proběhl v Lisabonu. Úkolem setkání bylo jednoznačně definovat pevnější a směrodatnější pravidla pro měření public relations, tedy posunout barcelonská doporučení k větší praktičnosti. Výsledkem konference byl vznik dokumentu Measurement Agenda 2020, který představoval sérii dvanácti dílčích kroků rozšiřujících sedm barcelonských principů. Hlavní důraz přitom dokument kladl na měření skrze návratnost investice (ROI), měření sociálních sítí a vzdělávání zadavatelů, aby trvali

⁵⁵ Kopecký, 2013, str. 153.

⁵⁶ Pražská konference se nesla v duchu podpory barcelonských principů. Hned v úvodním vystoupení uvedl Michal Vlasák z Euro RSCG PR, že principy dávají návod, jak nabídnout klientům exaktní a správná čísla z měření komunikace, která potřebují do svých byznysových plánů. Redakce M-Journal, 2010.

⁵⁷ Typicky se tento problém vyskytuje při měření vlivu PR aktivit na obchodní výsledky firmy, kde se zdálo být nemožné nastavit hranice působení PR a ostatních marketingových nástrojů. Redakce M-Journal, 2010.

⁵⁸ Redakce M-Journal, 2010.

na vyhodnocování PR kampaní.⁵⁹

Zajímavostí z lisabonského summitu dále byla očekávaná hlubší diskuze o před rokem odmítnuté metrice AVE, která však z programu jednání v Lisabonu zcela vypadla. Pořadatelé summitu z AMEC tímto dali jasně najevo neměnnost stanoviska z roku 2010, tedy že nadále nebudou AVE v žádném ohledu podporovat a budou zadavatele vzdělávat dle nových standardů měření public relations. AVE se na pořad jednání nedostalo ani na dalších setkání AMEC v letech 2013-2014 v Madridu a v Amsterdamu a zdálo se tak být definitivně překonanou metrikou.⁶⁰

V říjnu roku 2014 v období všeobecných příprav na chystané změny v měření public relations proběhl v Praze již třetí PR summit, jehož hlavním tématem bylo boření hranic v měření komunikace. Nejvýznamnějším řečníkem setkání byl CEO AMEC Barry Leggetter, který vystoupil s hlavním sdělením, že bez měření nemůžete v PR oboru dosáhnout žádného zlepšení. Podle jeho názoru v rámci vyhodnocování komunikace roste význam standardizovaného měření, neboť je dnes stále více žádoucí naplňovat předem stanovené cíle a předvídat, jaké budou výsledky po realizaci PR kampaně.⁶¹

Leggetter v Praze dále zdůraznil zvyšující se tlak organizací na ukotvení standardů měření PR kampaní přímo ve smluvních kontraktech, k čemuž je nezbytná shoda mezi oběma smluvními stranami na požadovaném výsledku. Britský specialista připomněl také stále silnější a zcela přirozený zájem o opravdové porozumění výsledkům kampaně ze strany klientů. K tomu je třeba jít podstatně dál než jen k monitoringu mediálních výstupů bez větší vypovídací hodnoty a zkombinovat kvantitativní a kvalitativní ukazatele.⁶² Právě kvalitativní nástroje musí analyzovat mimo jiné relevantnost a kvalitu cílové skupiny, zasažených médií a dosažené publicity. Takto komplexní vyhodnocení kampaně však podle Leggettera nesmí být na úkor jednoduchosti celého procesu reportování.⁶³

K naplnění stupňujících se požadavků na výsledky public relations by podle Leggettera měly posloužit nejen čtyři roky staré barcelonské principy, ale především nový

⁵⁹ Ze závěrů lisabonského summitu lze spekulovat o míře pokroku oproti Barceloně, neboť mnohé body stále zůstávaly v rovině doporučení. Vítejným pokrokem nicméně bylo vzdělávání klientů, aby více apelovali na vyhodnocování PR aktivit, přestože to přirozeně přinese dodatečné náklady. Sábliková, 2012.

⁶⁰ V Amsterdamu představitelé AMEC zkompletovali svou uživatelskou příručku o měření public relations pro profesionály, kterou blížeji popisuje kapitola 3.3.

⁶¹ Právě stále větší potřeba předvídání, co se stane, je podle Leggettera hlavním předpokladem pro rozvoj standardizovaného měření, neboť již nestačí pouhé reaktivní hodnocení při zpětném pohledu na průběh PR kampaně. Soukeník, 2014.

⁶² Straková, 2014.

⁶³ „Jakoukoliv analýzu, jakékoli měření mi poskytnete, nedávejte mi knihu, ale něco, čemu budu rozumět, jeden list papíru,“ popsal Leggetter častý požadavek na PR agentury. Aust, 2014.

komplexní a plně digitalizovaný nástroj k měření PR od AMEC využitelný nejen pro tradiční média, ale i pro všechny nové komunikační kanály. Ten se po vzoru barcelonské deklarace vymezuje vůči pokračování využívání kontroverzní metriky AVE, která zůstala i přes veřejné odmítnutí nadále poměrně často využívanou metodou měření mezi PR profesionály.⁶⁴

Na pražském summitu promluvil i ředitel britské Public Relations and Communications Association (PRCA) Francis Ingham, který popsal hlavní trendy měření public relations v zahraničí a vyzdvihl rostoucí význam komunikace na sociálních sítích. Jednou z hlavních výzev následující dekády proto podle něj bude hlubší pochopení sociálních médií a dosažení schopnosti měřit jejich výkon a dopad. Dobrou zprávou jsou podle Inghama zvyšující se prostředky směřující do oboru PR a tím i do jeho měření. Důvodem je rostoucí zodpovědnost ředitelů firem nad svou korporátní reputací. Na britského specialistu navázali další řečníci summitu, kteří se věnovali novodobým trendům v měření komunikace, potřebě reflektovat v hodnocení návratnost investice (ROI) či rozvíjejícímu se oboru umělé mediální inteligence.⁶⁵

2.3 Barcelonské principy 2.0

V roce 2015 zorganizovala AMEC svůj v pořadí sedmý mezinárodní summit k měření komunikace ve Stockholmu, kam pozvala více než dvě stě PR profesionálů z 31 zemí, ať již in-house specialistů, agentur či vládních a neziskových organizací. Z průzkumu AMEC před konáním summitu vyplynula většinová shoda, že jedině přijetí pevně daného rámce pro měření komunikace může přinést zásadní posun pro celé odvětví. Předseda AMEC Jeremy Thompson proto předeslal, že hlavním úkolem nyní bude nalezení shody nad konkrétními a globálně akceptovatelnými postupy a přijetí aktualizovaného souboru barcelonských principů.⁶⁶

K tomu došlo téhož roku v Londýně, kde byla přijata a zveřejněna aktualizovaná verze pět let starých barcelonských principů. Jelikož šlo jednoznačně o revizi a aktualizaci již nastaveného rámce, který měl více reflektovat aktuální trendy na dynamicky se proměňujícím mediálním poli, přijatý dokument nesl název barcelonské principy 2.0.

⁶⁴ Soukeník, 2014.

⁶⁵ Straková, 2014.

⁶⁶ Thompsonova slova o silné důvěře ředitelů společností k měření komunikace coby nezbytnému nástroji pro budování a ochranu dobrého jména značky potvrdila spolupředsedající AMEC a ředitelka Newton Media Petra Mašínová. Podle ní firmy začínají hledat spolehlivé nástroje k měření public relations, které mohou využít k řízení své komunikace, ale třeba i k naplňování svých obchodních cílů. NEWTON Media, 2015.

Modernizovaná verze principů měla lépe reflektovat současnou integraci komunikačních kanálů, což potvrdila hlavní řeč Davida Rocklanda z AMEC. Ten uvedl, že v roce 2010 se veškerá snaha soustředila na měření public relations, zatímco nyní již hovoříme o integrované komunikaci a o PR coby dílčí, ač stále klíčové složce tohoto mixu.⁶⁷

Rockland na londýnském summitu dále zdůraznil konstruktivnost aktualizovaných principů. Zatímco někdejší principy se zaměřily především na to, jak neměřit, a byly významně orientovány na odmítnutí metriky AVE, aktualizované principy podle něj nabízejí daleko konstruktivnější a praktičtější řešení. Hlavní doporučení ale zůstává neměnné a tím je měření komunikace z pohledu návratnosti investice (ROI). Podle Rocklanda musí být každý PR profesionál kdykoliv připraven prokázat klientům hodnotu své práce skrze tuto metriku.⁶⁸

Aktualizace barcelonských principů z roku 2015 přinesla následující konkrétní doporučení. K prvnímu principu AMEC uvedla, že měření komunikace musí být holistické napříč všemi metodami a kanály dnešní moderní integrované komunikace. Musí také vycházet z předem jasně stanovených cílů, které dnes často přesahují hranice tradičního public relations. V rámci druhého principu AMEC reflektovala významnější roli kvalitativních metod měření. Zatímco původní princip považoval kvantitativní metody za vhodnější, nový princip zdůraznil potřebu jejich vzájemného doplnění. Čtvrtý princip konkrétně uvádí, že je vhodné začít hodnocení kvantitativní metodou měření a kvalitativními metody poté výsledky upřesnit.⁶⁹

Třetí aktualizovaný princip zdůraznil propojení oblasti komunikace a zbytku firmy, když vyzval k měření dopadu kampaní na hospodářské výsledky organizace. Pátý princip poté pouze potvrdil stanovisko z Barcelony o odmítnutí metriky AVE, které v žádném případě nereflakuje pravou hodnotu public relations. Podle šestého nového principu je v dnešní době sociálních sítí třeba jejich konzistentního měření spolu s ostatními mediálními kanály, neboť se nástroje k jejich měření za uplynulých pět let významně posunuly. V duchu integrity, poctivosti a otevřenosti uzavírá barcelonské principy 2.0 poslední doporučení, které nabídlo více specifických pokynů, jak zajistit transparentnost a opakovatelnost kvalitativních metod měření.⁷⁰

Rocklandův spolupracovník David Gallagher ve své úvaze doporučil, aby se

⁶⁷ Redakce M-Journal, 2015.

⁶⁸ Newton Media, 2015a.

⁶⁹ AMEC, 2015.

⁷⁰ AMEC, 2015.

aktualizované barcelonské principy staly průvodním manuálem pro každého PR profesionála, neboť pochopení základního rámce měření komunikace je klíčové pro další rozvoj kariéry. Gallagher vyzval k jejich sdílení, ať již v rámci agentury či interního týmu, ale i mezi klientem a agenturou, s cílem zlepšení nabízených PR služeb.⁷¹ Dále pak vyzval ke sdílení úspěchů a best practice v oboru public relations dosažených díky aktualizovaným principům. Právě sdílení příběhů o tom, jak lepší plánování a pečlivější měření zlepšily výsledky práce, podle něj podpoří důvěru v nové principy i zájem o jejich aktivnější využívání.

Přestože byly provedené změny všeobecně pozitivně přijaty jako podstatné, aniž by však narušily jednoduchost a stručnost původních principů, i ony přinesly do značné míry jen aktualizaci teoretického rámce měření. Potvrzeno bylo odmítnutí chybné metriky AVE, ale poptávka po nové všeobecně platné a jednoduše aplikovatelné metodě měření nebyla vyslyšena jakoby snad jednoduchá a intuitivní náhrada za AVE s ohledem na stále komplexnější pojetí komunikace ani přijít nemohla.

⁷¹ Sdílení a promování barcelonských principů 2.0 by mělo být podle Gallaghera samozřejmostí také na úrovni regionálních profesních asociací a agentur, kterých existují na celém světě stovky. Tyto asociace by měly přijmout nový rámec měření jako standard na svém trhu a posunout ho do popředí diskuze. Gallagher, 2015.

3. Co dnes měřit a neměřit v public relations?

Při zpětném pohledu na barcelonské principy v obou svých verzích můžeme konstatovat, že rozhodně přinesly poznání, že public relations nelze měřit jednoduchou, všeobecně platnou a aplikovatelnou kvantitativní metrikou, ale je nezbytné zapojit měření kvalitativní. Stejně tak je třeba hodnotit nejen základní výstupy, ale především reálné výsledky a strategické dopady na obchodní cíle firmy. Nejzvučněji ale v obou verzích barcelonských principů zazněla kritika a odmítnutí metriky AVE.⁷²

3.1 Důvody odmítnutí AVE

Ekvivalent inzertní hodnoty známý jako AVE je dodnes jednou z nejdiskutovanějších a nejkontroverznějších metod měření public relations. barcelonské principy hovoří o AVE jako o metrice nevyjadřující hodnotu public relations a neposkytující inspiraci pro další metody měření.⁷³ Shoda na odmítnutí AVE panovala nejen na mezinárodní úrovni, ale i v lokálních podmínkách. Příkladem může být pražský PR summit z roku 2010, kde se čeští odborníci podělili o své zkušenosti s měřením výsledků komunikačních kampaní. Přestože na všeobecně platné metrice pro měření PR se diskutující neshodli a navázali tak na rozpačitost z barcelonského summitu, AVE bylo jednohlasně odmítnuto.⁷⁴

Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení komunikace (AMEC) se navíc ve spolupráci se svými partnery po celém světě veřejně zavázala k systematickému odmítání této podle jejich slov nesmyslné metriky, ale i ke vzdělávání odborníků o dostupnosti efektivnějších alternativ k měření PR. Jedním z partnerů AMEC v tomto úsilí je Britský institut PR (CIPR), který říká, že „každý, kdo dnes používá AVE, klame sám sebe, klame své klienty a selhává ve své profesi.“ Ještě důrazněji si o AVE hovoří britská Asociace pro public relations a komunikaci (PRCA) uvádějící, že „jediné co AVE dovede měřit, je marnost těch, kdo ho stále využívají“.⁷⁵ AMEC proto v roce 2017 vytvořil seznam 22 důvodů, proč je AVE neplatnou metrikou pro měření PR.

Hlavním bodem tohoto dokumentu je potřeba rozlišovat mezi reklamou a public relations a podle toho s oběma disciplínami zacházet. PR vypráví publiku příběh, pod

⁷² Richard Bagnall, šéf pro strategii organizace AMEC v roce 2018 uvedl, že barcelonský princip odmítající AVE jako metodu pro měření efektivity PR považuje dodnes za nejvýznamnější barcelonskou zásadu. Bagnall, 2017.

⁷³ AVE si mezi kritiky dokonce vysloužilo přezdívku pravítková metoda novinových výstřížků, a to díky svému exaktnímu přístupu k měření, který je podle většiny odborníků nemožné v oboru PR aplikovat, Sábliková, 2012.

⁷⁴ Redakce M-Journal, 2010.

⁷⁵ Bagnall, 2017.

kterým je podepsaná redakce coby v očích čtenářů důvěryhodný zdroj informací. Reklama naopak na krátko upoutá naši pozornost, kterou však divák zpravidla neudrží déle než několik sekund. Ač se tak může reklama s PR vhodně doplňovat, fungují různými způsoby a jsou využívány z odlišných důvodů. Logicky proto musí být rozdílně měřeny.⁷⁶

Problematickostí srovnání public relations a reklamy z pohledu AVE zdůrazňuje také Hejlová, která uvádí nesrovnalost účinku obou disciplín z pohledu délky věnované pozornosti i informační hodnoty přisouzenou redakčnímu článku. Vedle toho analyzuje odlišnou míru persvazivity, kdy u klasické přiznané reklamy čtenář rozumí a chápe, že předkládaný obsah má za cíl mu něco nabídnout a prodat, u redakčního textu coby výsledku PR aktivity je záměr obsahového sdělení skrytý. Čtenář takovému obsahu daleko více důvěřuje a nabídnutým informacím přikládá větší pozornost a význam.⁷⁷

U reklamy a public relations je v neposlední řadě odlišný cíl, se kterým je činnost realizována. Zatímco reklama je zpravidla krátkodobého charakteru a bývá jednostranně zaměřená na dosažení jedné konkrétní změny či vyvolání určité potřeby, základním předpokladem a cílem PR aktivit je systematické budování reputace, vytváření dlouhodobého vlivu na relevantní publikum a dosažení strategické změny postojů ve společnosti. PR tedy na rozdíl od reklamy nemusí bezpodmínečně sloužit k podpoře prodeje či změně nákupního chování. Podporovatelé AVE reagovali na kritiku a se záměrem zvýraznit vyšší přínos redakční propagace značky vytvořením multiplikátoru násobící inzertní hodnoty. Podle AMEC však neexistuje žádný důvěryhodný výzkum, který by exaktně prokazoval opodstatněnou výši takového multiplikátoru, zda má být trojnásobkem či desetinásobkem hodnoty reklamy.⁷⁸

Další argumentační linku, kterou AMEC ve svém kritickém seznamu otevírá je potřeba nezaměňovat náklady s hodnotou. Skrze AVE totiž u PR výstupů vyčísľujeme ekvivalent inzertní hodnoty, tedy náklad za reklamu. Náklady a hodnota jsou však dvě zcela odlišné věci, které spolu často nemají žádný vzájemný vztah. Každému marketingovému specialistovi se jistě už stalo, že peníze do reklamy umístil někam, kde negenerovaly žádné relevantní výsledky. V takovém případě je získaná hodnota minimální

⁷⁶ AMEC uvádí i velmi průkazný příklad. V britské televizní stanici BBC, stejně jako třeba v českých veřejnoprávních médiích, není akceptována placená reklama. Jak chceme v těchto médiích měřit skrze AVE výsledek PR, který nelze přepočítat na inzertní hodnotu? Bagnall, 2017.

⁷⁷ Hejlová hovoří také o významu podpisu redaktora pod textem, který je pro čtenáře dalším důvěryhodným signálem a indicií, že se ho text nesnaží k ničemu zmanipulovat. Hejlová, 2015, str. 133.

⁷⁸ Různé agentury navíc používají odlišně vysoké multiplikátory, což rozhodně neprospívá důvěryhodnosti oboru měření public relations. Bagnall, 2017.

či nulová, přestože náklady na nasazení reklamy mohly být značné.⁷⁹

V čem AVE dále odporuje realitě, ač z opačného hlediska, kdy vypočtenou hodnotu PR výstupů nadsazuje, je kalkulování ceníkových cen inzerce. Za oficiálně uváděné ceny se totiž reklama nenakupuje a téměř vždy ji pracovníci obchodních oddělení mediálních domů snižují nejméně na polovinu.⁸⁰ Mediální agentury s nadstandardními konexemi pracujícími s velkými objemy inzerce se pak často dostanou až na 70 % či dokonce 80 % původně kalkulovaných ceníkových cen.⁸¹

AMEC pokračuje v kritice úvahou nad kvalitativním a kvantitativním měřením public relations, přičemž AVE hodnotí jako čistě kvantitativní metriku. AVE totiž nerozeznává, zda článek obsahuje zmínku o značce či ve které části textu je značka zmíněna, čímž nereflektuje význam mediálního zásahu. Ze své definice tak AVE nedokáže poskytnout vhled do kvality obsahu, tedy rozlišit zda je tonalita ryze pozitivní, neutrální, či dokonce negativní. Na tento klíčový nedostatek metriky AVE upozornil na pražském setkání PR Brunch také šéf agentury Pram Consulting, Patrik Schober, podle kterého vede AVE celý obor PR do slepé uličky. Hlavní interní stakeholderi firem prý řeší reálný dopad na jejich byznys a s novinovými výstřížky u nich neobstojíte.⁸² V případě, kdy jste tuto metodu na žádost klienta nuceni využít, je třeba zohlednit kvalitativní parametry výsledků jako sentiment publicity, celkový rozsah zmínek či relevantnost sdělení.

Právě tonalita je zřejmě klíčovým kvalitativním parametrem, ve kterém metrika AVE absolutně selhává. Zatímco reklamu má marketingový specialista kompletně pod kontrolou a neměla by tak přinést negativní sentiment, vyznění PR výstupů bývá nejisté. I sebemenší detail v kontaktu s investigativně laděným novinářem může diametrálně otočit vyznění článku a rozpoutat krizovou komunikaci. Někteří profesionálové proto u ryze negativních zmínek aplikují zápornou hodnotu AVE, jiní nikoliv. Oba přístupy jsou však chybné, neboť budování reputace trvá roky a následně může být jednou chybou od základu zničeno. Negativní medializace může mít pro značku okamžitě a katastrofální důsledky dalece přesahující jednorázový účinek článku kalkulovaný při výpočtu AVE.⁸³

Chybějící kvalitativní aspekt měření zohledňuje i další kritický argument proti metrice AVE a tím je nezohledňování relevantnosti publika a celého média. Představme si,

⁷⁹ Bagnall, 2017.

⁸⁰ Jedná se o vlastní zkušenost autora porovnanou s názorovým článkem PR specialistky Lucie Sáblíkové. Sáblíková, 2012.

⁸¹ Hejlová zmiňuje například faktor last minute nabídek, kdy obchodní oddělení před uzavírkou časopisu stojí o spolupráci za každou cenu a neváhá jít z původní ceny na naprosté minimum. Hejlová, 2015, str. 133.

⁸² Schober, 2017.

⁸³ Bagnall, 2017.

že se pokusíte se svým specializovaným produktem či službou oslovit úzce definované publikum. Jistě pro vás bude efektivnější volbou investovat do mediálního pokrytí v odborném čtvrtletníku konkrétně zaměřeném na vaši cílovou skupinu než mířit na hlavní mainstreamová média. Přesto AVE lépe ohodnotí to médium, které má nákladnější ceníkovou inzerci, což bude s ohledem k násobně širší cílové skupině právě mainstreamové médium.⁸⁴

S nezohledňováním relevance výstupů s ohledem k cílové skupině podle AMEC dále souvisí problematika degradace práce PR experta ve snaze o dosažení vysokého AVE. Pokud klient nutí agenturu vykazovat úspěšnost svých aktivit skrze tuto metriku, může dojít k maximalizaci AVE hodnoty za každou cenu. To může v praxi vypadat jako tzv. kobercové nálety tedy rozesílání velkého množství tiskových zpráv na co nejširší seznamy příjemců bez ohledu na kvalitativní efekt takové aktivity. V danou chvíli se to jeví jako snazší a z pohledu AVE minimálně stejně efektivní cesta jako precizně naplánovaná a dobře odpracovaná kampaň. Použití metriky AVE tak podle AMEC podporuje chování, které ve výsledku nemusí organizaci přinést žádný reálný prospěch.⁸⁵

Právě maximalizaci AVE kritizuje Richard Bagnall z AMEC, který varuje, že užíváním AVE se celý public relations obor dostává pod tlak a do zajetí očekávání ze strany zadavatelů, která jsou jednostranně spojena s maximálním vytěžením mediálního prostoru. Nebere se tím ohled na vyšší principy PR, jako je koncepční práce spojená s budováním vztahů, ovlivňováním veřejného mínění a vytvářením pozitivních asociací s propagovanou značkou. Tyto principy však AVE ponechává zcela na okraji vnímání, čímž degraduje přínos oboru.⁸⁶

Dalším často skloňovaným kritickým argumentem proti AVE je nestrategičnost metriky, která ve svém měření neposkytuje žádné cenné informace a zpětnou vazbu využitelnou pro budoucí komunikaci. Podle kritiků jde jen o uměle vykalkulované číslo, které má za úkol ospravedlnit realizované PR aktivity, zatímco správné měření by mělo hodnotit a nabízet strategickou hodnotu pro budoucí plánování. AVE však podobnou schopnost postrádá a nedokáže přispět k podpoře dlouhodobých cílů organizace, které zcela opomíjí. Ve svém kvantitativním pojetí se metrika soustředí ryze na počítání

⁸⁴ Na prosazování kvantity na úkor kvality u metriky AVE upozorňuje také Sáblíková, která blíže rozebírá problematiku nezohledňování relevance výstupu s ohledem k cílové skupině. Sáblíková, 2012.

⁸⁵ Harvard Business Review popisuje, že člověk se v takovém okamžiku dostává do zajetí toho, co měří. Lidé pak přizpůsobují své vzorce chování na základě hodnotících metrik, kterými jsou následně konfrontovány. Jinými slovy to, co měříte, vás přiměje k optimalizaci vašich aktivit ve prospěch dané metriky a nikoliv vašeho klienta. Ariely, 2010.

⁸⁶ Svoboda, 2011.

mediálních výstupů a nereflektuje pokročilé fáze měření jako dopad na podnikání, který je dnes pro většinu firem klíčový parametr při rozhodování o alokaci budgetu.⁸⁷

AMEC odkazuje také na přežitost AVE a neschopnost obhájení svého významu v dnešním moderním světě, kdy se stále větší objem komunikačních aktivit přesouvá do digitálních a sociálních médií. Jejich zásah však AVE změřit nedokáže a již z jeho synonymního názvu „ukazatel novinových výstřížků“ je zřejmé, že je tato metrika v dnešním digitálním světě překonána. Nelze totiž přiřadit žádnou inzertní hodnotu tweetům, příspěvkům na blogu, ani virálnímu šíření zprávy na sociálních sítích. Podle AMEC vyžaduje dnešní svět integrovanou komunikaci popsanou modelem PESO,⁸⁸ tedy součinnost placených, získaných, sdílených a vlastněných komunikačních kanálů.⁸⁹

V neposlední řadě kritici AVE varují před negativním trendem spojeným s využíváním této metriky. Její kalkulovaná hodnota na základě přepočtů inzerce totiž meziročně klesá v návaznosti na posilování sdílených a vlastněných médií. Představte si například identickou PR kampaň generující stejný mediální dopad ve dvou po sobě jdoucích letech. Zpráva AVE uváděná ve druhém roce bude v takovém případě vždy nižší oproti loňské, přestože výsledek kampaně může být prokazatelně stejný či o něco lepší. Žádný profesionál přitom nechce podávat klientům zprávu o úspěchu své práce na základě metodiky, která ho potrestá, čím déle ji bude používat.⁹⁰

3.2 Je AVE překonanou metrikou?

Ze studie Alžběty Fridrichové, ředitelky agentury ADison, vyplynulo, že užívání metriky AVE je u nás mezi PR profesionály již přežitkem a využívá se jen ojediněle.⁹¹ I přes striktní doporučení vycházející z barcelonské deklarace je však zřejmé, že AVE je dodnes mezi PR specialisty aktivněji využívanou metrikou, než by si byli účastníci setkání v roce 2010 ochotni připustit.

Richard Bagnall, šéf pro strategii AMEC, zdůraznil ve svém průvodci měřením PR

⁸⁷ Bagnall, 2017.

⁸⁸ Metoda PESO patří v současnosti mezi hlavní doporučované metody k měření PR ze strany AMEC a dalších předních organizací. Pracuje se čtyřmi typy komunikačních kanálů – placenými, získanými, sdílenými a vlastními. Více o metodě PESO naleznete v kapitole 3.6.

⁸⁹ AMEC zdůrazňuje, že aby bylo v dnešním integrovaném světě možné smysluplně měřit účinnost PR kampaně, musí být měření pro každý z těchto kanálů relevantní, což metrika AVE přinejmenším u vlastních a sdílených kanálů není. Bagnall, 2017.

⁹⁰ Bagnall, 2017.

⁹¹ Studie Alžběty Fridrichové je detailněji rozpracována v kapitole 4.4.

pro profesionály⁹² obrovský posun v edukaci trhu. V roce 2010 před barcelonskými principy uvádělo podle průzkumu AMEC 79 % respondentů AVE jako významně využívanou metriku v měření PR, zatímco v roce 2017 ji požadovalo již pouhých 18 % klientů.⁹³ Přesto se Bagnall obává, že dokud vydrží poptávka klientů po AVE, nadále bude ze strany PR profesionálů ochota metriku využívat. Proč tato latentní klientská poptávka přetrvává je prý jednou z největších záhad dnešní doby, neboť neexistují žádní vlivní zastánci této metriky ani relevantní výzkumy obhajující její používání.

Méně pozitivní čísla než AMEC prezentuje aktuální World PR Report 2018-2019 od Mezinárodní organizace pro poradenství v komunikaci (ICCO). Zpráva hovoří o téměř polovině PR specialistů (48 %) nevyužívajících a odmítajících AVE, zatímco 52 % ho v určitých případech stále využívají. Nejčastěji se tak děje na nátlak ze strany klienta, a to v rovných 40 % případů.⁹⁴ Přetrvávající silnou pozici AVE a nárazové využívání služeb této metriky potvrzuje v českém prostředí u téměř 50 % PR expertů také Schober.⁹⁵

Zpráva ICCO nicméně konstatuje pozitivum, že ze svého vlastního přesvědčení AVE využívá pouhých 8 % dotázaných PR expertů a jen ve 4 % případů preferuje tuto metriku vedení agentury. Další pozitivum lze nalézt v trendu, kdy v čase sledujeme výrazný posun v edukaci trhu public relations, kdy lze sledovat zlepšení v jednotkách procent směrem k menší míře užívání AVE.⁹⁶

Proč na trhu public relations stále přetrvává dílčí zájem měřit tolik kritizovanou metodou AVE, není zřejmé. Za AVE stojí skutečnost, že nabízí exaktní peněžní vyjádření, které je bráno jako návratnost investice do komunikace. S tím se ztotožňuje i Hejlová, podle níž tato metrika slouží k legitimizaci investovaných nákladů, neboť vám každý obchodní či marketingový ředitel snáze uvolní finanční prostředky, zaručíte-li mu na exaktních číslech návratnost počáteční investice.⁹⁷ Metrika AVE se navíc velmi jednoduše kalkuluje a její vyčíslení nevyžaduje žádné náročné měření ani dodatečné náklady, což je velmi často základním požadavkem ze strany klientů.

Určitý zájem na používání AVE přetrvává nicméně i u agentur, neboť je tato

⁹² Více o The PR Professional's Definite Guide to Measurement od AMEC v kapitole 3.3.

⁹³ Bagnall zde nicméně interpretuje data poněkud zavádějícím způsobem. Přestože PR specialisté alespoň nárazově užívající AVE nepochybně ubývají, jejich celkový podíl se stále drží okolo 50 %, jak ukazuje po důkladnější analýze studie AMEC. AMEC, 2017.

⁹⁴ Ve 26 % případů AVE požaduje přímo komunikační specialista na straně klienta, ve zbývajících 14 % jde o nátlak vedení firmy. ICCO, 2019.

⁹⁵ Schober, 2018.

⁹⁶ ICCO, 2019.

⁹⁷ Zájem klientů o kalkulování výsledků skrze AVE potvrzuje i Patrik Schober, který uvádí, že de facto každý z PR expertů stále využívajících AVE vám dnes uvede, že tak činí na žádost klienta. Schober, 2018.

metrika metodicky nastavena na generování vysokých čísla, resp. vyšších než činí náklady na kampaň. V PR průmyslu navíc panuje poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců a tím pravidelný odliv odborníků poučených o nevhodnosti AVE a efektivnějších metrikách měření a hodnocení. Většina nových zaměstnanců v oboru pak příslušnou kvalifikací v měření výsledků nedisponuje a uchyluje se ke snadnému vyčíslení skrze AVE.⁹⁸ Pro definitivní zlomení vlivu této metriky tak bude třeba překonat hned několik bariér.

3.3 Průvodce měření PR pro profesionály

S vědomím potřeby edukovat trh v oblasti měření public relations připravila AMEC v roce 2017 ve spolupráci s ICCO a britskou Public Relations and Communications Association (PRCA) příručku pro měření PR pro profesionály (The PR Professionalist's Definite Guide to Measurement).⁹⁹ Úkolem příručky bylo povzbudit a motivovat PR specialisty, aby na měření své práce nenahlíželi jako na povinnost, ale jako na právo prokázat klientovi a okolí své úspěchy.

Jeden z předních představitelů tohoto dokumentu, Francis Ingham, generální ředitel ICCO a PRCA vyzval všechny PR praktiky k prostudování si průvodce a doslova zkopírování všech jeho rad a doporučení pro měření public relations. Právě měření výsledků totiž vedle etické profesionality považuje za dvě klíčové výzvy, kterým nyní mezinárodní PR a komunikační průmysl čelí. Obě jsou podle Inghama zdrojem jak rizik, tak příležitostí k dalšímu rozvoji oboru.¹⁰⁰

Průvodce je volně dostupný online a skládá se z celkem dvanácti kapitol reprezentovaných dvanácti uznávanými odborníky z praxe i teoretické sféry public relations. První z nich otevírá sám Ingham, který vyzývá k plánování kampaně od konce stanovením si relevantních a měřitelných cílů, ale i metrik, kterými budete dosažení vašich KPI, tedy klíčových ukazatelů hodnocení, prokazovat. Měřit byste měli v dnešním integrovaném světě holisticky, to znamená s ohledem na celkový rozsah komunikačních aktivit kampaně, a ideálně metodou PESO. Principy jejího fungování jsou zakomponovány do integrovaného rámce pro hodnocení PR (Integrated Evaluation Framework), který všem specialistům v oboru nabídla organizace AMEC.¹⁰¹ Závěrem Ingham připomněl zlaté

⁹⁸ Bagnall, 2017.

⁹⁹ Ředitel AMEC Barry Leggetter na příručce ocenil právě spolupráci předních organizací zabývajících se problematikou měření PR, což z ní dělá přední referenční zdroj pro každého PR praktika. Leggetter, 2017.

¹⁰⁰ Leggetter, 2017.

¹⁰¹ Integrovaný rámec pro hodnocení PR k dispozici zde:

<https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/>

pravidlo měření, tedy zaměřit se víc než jen na výstupy, především pak na dopad vaší práce na podnikání firmy.

Druhé kapitoly průvodce se ujala Elise Mitchell, prezidentka ICCO, která navázala na svého předřečníka a vyzdvihla měření dopadu na byznys klienta coby alfu omegu celé problematiky. Na tom jediném podle ní záleží klíčovými interními stakeholderům ve firmě a právě tím se musí každý PR specialista žádající o rozpočet na své aktivity prokázat. Mitchell dále vyzvala všechny kolegy z oboru k maximální důslednosti a důvěryhodnosti při měření PR aktivit a ke sledování novinek v oblasti hodnocení public relations, neboť jde o dynamické prostředí, kde je zapotřebí neztratit krok s nejnovějšími trendy.¹⁰²

Ve třetí kapitole průvodce poradil Giles Peddy ze společnosti Lewis ze svého pohledu in-house PR specialisty, jak ve firmě navodit zájem o měření výsledků komunikace a jak nejefektivněji měřit. Zdůraznil význam průběžného hodnocení a především pak měření na začátku každé plánované kampaně, abyste mohli poskládat a řídit plán komunikace a následně vykázat i zhodnotit svůj úspěch. Ten musí být i podle Peddyho jednoznačně hodnocen byznysovým dopadem, rozhodně ne tloušťkou knihy novinových výstřižků. Na významu pak budou stále více nabývat smart data, tedy schopnost analyzovat a interpretovat obrovské množství interních dat, bez nichž v dnešním světě není správného řízení ani měření public relations aktivit.¹⁰³

Význam práce se smart data a jejich využití pro potřeby měření public relations kvitoval Jon Hughes, CEO společnosti Golin. Ve čtvrté kapitole průvodce vyzývá PR specialisty ke shánění se po interních datech, které by firma ve svém zájmu měla komunikačním expertům zpřístupnit. Ti je následně využijí jako aktivátor kampaně a k určení dosažitelných cílů či ke specifikování vyprávěného příběhu relevantnímu publiku. Právě schopnost interpretace těchto dat a jejich využití ke komunikaci značky je podle Hughese základním předpokladem správného měření public relations.¹⁰⁴

Svůj pohled na hodnocení komunikačních kampaní nabídl další z PR expertů, Antoine Harary, který poradil, jak správně připravit hodnotící report kampaně. Klíčem úspěchu je silná a jednotná vizualizace, přičemž kreativní grafické zpracování není luxusním prvkem navíc, ale v dnešní době již nezbytnou předpokladem. Plusovým bodem je pak interaktivita reportu. Harary dále navazuje na Inghamovu průvodní ideu holistického měření kampaní, tedy jejich hodnocení v celém rozsahu využitých komunikačních

¹⁰² Mitchell, 2017.

¹⁰³ Peddy, 2017.

¹⁰⁴ Hughes, 2017.

kanálu.¹⁰⁵ Závěrem Harary radí investovat do retroaktivní analýzy, která má předcházet každé nově spouštěné kampani, neboť cenné poučení z pohledu zkušenosti cílového publika nacházíme právě v kampaních minulých.

Měření PR není volbou, velí v šesté kapitole průvodce ředitel komunikace britské vlády, Alex Aiken, a představuje vlastní GCS model měřící efektivitu PR aktivit v pěti fázích – na vstupech, výstupech v podobě využitých nástrojů, výstupech v podobě cíleného publika, výsledcích a především pak na dopadu na danou organizaci. Model transparentně znázorňuje, co kampaň v každé z těchto fází měření přináší. Úspěch měření pak podle něj spočívá v kontinuitě využívání zvoleného modelu, což vám umožní opakovat ho a srovnávat v čase, stejně jako vyvarovat se nekoordinovaným a nahodilým komunikačním aktivitám.¹⁰⁶

Richard Bagnall z AMEC se v sedmé kapitole podělil o své přesvědčení, proč je nezbytné tuto podle něj nefunkční metriku odmítnout. Odkázal při tom na alternativní způsoby měření komunikace a vyzdvihl integrovaný rámec hodnocení PR od AMEC, který zájemce snadno provede jednoduchým a efektivním měřením výsledků PR.¹⁰⁷ Bagnall vyzval ke společnému postupu skrze aktivity AMEC a k odmítnutí líných nevypovídajících metrik. Na to navázala osmou kapitolou jeho kolegyně z AMEC, Khali Sakkas, která zdůraznila význam kvalitativních ukazatelů před těmi kvantitativními.¹⁰⁸

Z PR praktiků se v průvodci dále představil ředitel komunikace American Express, Fritz Quinn. V deváté kapitole uvedl moderní metodu měření zvanou dashboard, kterou ve své knize zmiňuje také Hejlová. Jedná se o tzv. metodu přístrojové desky, která sleduje, jakou rychlostí kampaň jede a zda neběží v příliš vysokých či nízkých otáčkách.¹⁰⁹ Přestože jde o méně běžnou metodu měření komunikace, korporace ji stále častěji testují a přináší jim očekávané výsledky. Tyto poznatky z testování měření je podle Quinna zapotřebí sdílet a učit se z nich, neboť nikdo pravděpodobně nepřijde na trik dokonalé

¹⁰⁵ Harary odmítá samostatné měření PR výstupů a odkazuje spíše na komplexní metody jako PESO. Měření PR izolovaně podle něj nedává smysl, neboť v komunikaci již dávno neexistují žádné plavecké dráhy, ve kterých bychom se pohybovali odděleně od ostatních komunikačních disciplín. Zákazníci navíc oceňují informace o značce nebo společnosti jako celku. Harary, 2017.

¹⁰⁶ Neměřit efektivitu komunikace je podle Aikena důkazem lenosti PR specialistů i jejich nedostatkem hrdosti na odvedenou práci. Aiken, 2017.

¹⁰⁷ Více o Integrovaném rámci hodnocení naleznete v kapitole 3.4.

¹⁰⁸ Sakkas, 2017.

¹⁰⁹ Hejlová nicméně upozorňuje, že tyto netradiční nástroje k měření PR se využívají spíše ve vysoce profesionalizovaných korporacích, kde výsledky chtějí rychle a jednoduše kontrolovat i nejvýše postavení manažeři. Hejlová, 2015, str. 131.

metody měření PR sám.¹¹⁰

Přínejmenším se o to snaží v agentuře Atmosphere Communications, kde vyvinuli vlastní nástroj k měření public relations, tzv. Atmosphere Media Index (AMI). K jeho vytvoření přistoupili v roce 2014, kdy definitivně opustili podle nich vadnou metriku AVE. AMI index měří mediální dopad na širokém spektru kvantitativních (impres, výstřižky) a kvalitativních metrik (zásah tier one médií, klíčová sdělení, citace mluvčího, typ zmínky). Index po zanesení všech výsledků posuzuje míru průniku s nastavenými komunikačními cíli a především pak obchodními cíli společnosti. V Atmosphere Communications doporučují ostatním praktikům dbát vždy na barcelonské principy a na první místo stavět hodnotu PR pro podnikání společnosti, ať již vyvinou vlastní nástroj měření, anebo implementují ozkoušenou metodu. Vyvarovat by se měli měření jednorázového efektu kampaně a vyhodnocovat dlouhodobý dopad na značku.¹¹¹

„Od čísel k byznysovému dopadu“ je název předposlední kapitoly, která je případovou studií z Indie a kterou reprezentoval Nitin Mantri, regionální prezident ICCO a ředitel Public Relations Consultants Association of India (PRCAI). Podle Mantriho prošli PR specialisté v Indii stejně jako v západním světě dlouhou cestou od dob posedlosti novinovými výstřižky až k pochopení potřeby propojit výsledky komunikace s dlouhodobým dopadem na podnikání. Teprve ale až vytvoříme vhodné měřicí metriky, jejichž výstupy budou korespondovat s těmito cíli, budou klienti ochotni investovat do oboru měření public relations více peněz.¹¹²

PR expertům po celém světě pak Mantri radí soustředit se na specifické potřeby každého klienta a neaplikovat na ně obecně platné principy. Stejně jako nejsou dva lidé stejní, ani dvě značky nejsou totožné. Vždy je zapotřebí držet spojitost realizovaných aktivit s hlavním cílem kampaně, tedy hmatatelným dopadem na podnikání, stejně jako volit kvalitativní měření před kvantitativním. Vysoká absolutní čísla mediálních výstupů totiž sama očekávaný dopad nevygenerují.¹¹³

3.4 Integrovaný rámec hodnocení PR

Se stále větší integrací světa jsou i odborníci na public relations častěji žádáni, aby pracovali napříč všemi komunikačními formáty a integrovali nové kanály do strategie

¹¹⁰ Quinn, 2017.

¹¹¹ Kojetin, Volmink, 2017.

¹¹² Mantri, 2017.

¹¹³ Mantri, 2017.

svých kampaní. Jejich práce dnes musí zahrnovat jak placená a získaná, tak sdílená a vlastněná média. S tímto požadavkem přirozeně vyvstala potřeba měřit výsledky PR práce integrovaným způsobem. Je nezbytné pokročit od měření mediálního obsahu, se kterým si PR specialisté vystačili předchozích dvacet let, a nově ve svém měření více reflektovat dopad své práce na cíle příslušné společnosti.¹¹⁴

Nový integrovaný rámec hodnocení od organizace AMEC (IEF) ukazuje návod, jak integrované měření komunikace realizovat a jak se posunout od metriky AVE k lépe vypovídací metodě. Rámec je bezplatně dostupný na webových stránkách AMEC, kde vás interaktivní formou provede celým procesem od sladění cílů a stanovení plánu až k měření výstupů, výsledků a dopadu vaší práce. V každém jednotlivém kroku procesu měření přitom poskytuje doplňující informace a navrhuje vhodné přístupy a metriky k měření komunikačních aktivit.¹¹⁵

Nejedná se však o model, který by po vzoru AVE snadno kvantifikoval absolutní hodnoty, se kterými by bylo možné okamžitě pracovat směrem k zadavateli. Přestože AMEC navrhl svůj integrovaný rámec interaktivní a maximálně uživatelsky přívětivý, zdrojová data musíte do online nástroje zadávat manuálně a poněkud pracně sami. Jedná se však o komplexní hodnotící metodu vycházející z teoretických PR modelů,¹¹⁶ která nabízí jednotný, konzistentní a především důvěryhodný přístup k měření komunikace. Funkční je pro společnosti a organizace všech velikostí a lze ho velmi flexibilně uzpůsobovat měnícím se cílům klientů.¹¹⁷

Podle šéfa pro strategii AMEC Richarda Bagnalla ukazuje nový rámec, jak dostat barcelonským zásadám, jak je proměnit v činy a konečně efektivně a transparentně prokázat hodnotu public relations. Ambicí nového rámce má být urychlení konce užívání AVE, do čehož AMEC investoval již značné prostředky.¹¹⁸

Bagnall na nástroji vyzdvihl zejména jeho intuitivní ovládání, kdy je PR specialistovi umožněno vytvořit si vlastní účet a následně je proveden krok za krokem celým procesem plánování, implementace a hodnocení kampaně. Skrze nástroj si tak sestavíte komunikační plán, stanovíte si hlavní cíle pro organizaci, identifikujete klíčová publika a definujete své KPI. Současně jsou mu v průběhu užívání nástroje předávány další

¹¹⁴ Bagnall, 2016.

¹¹⁵ Bagnall, 2016.

¹¹⁶ Autorem Integrovaného rámce hodnocení PR je známý teoretik Jim Macnamara z University of Technology v Sydney, který se v oboru public relations proslavil svým pyramidovým modelem měření (blíže popsáným v kapitole 1.1), ze kterého při konstruování integrovaného rámce vycházel. Bagnall, 2016.

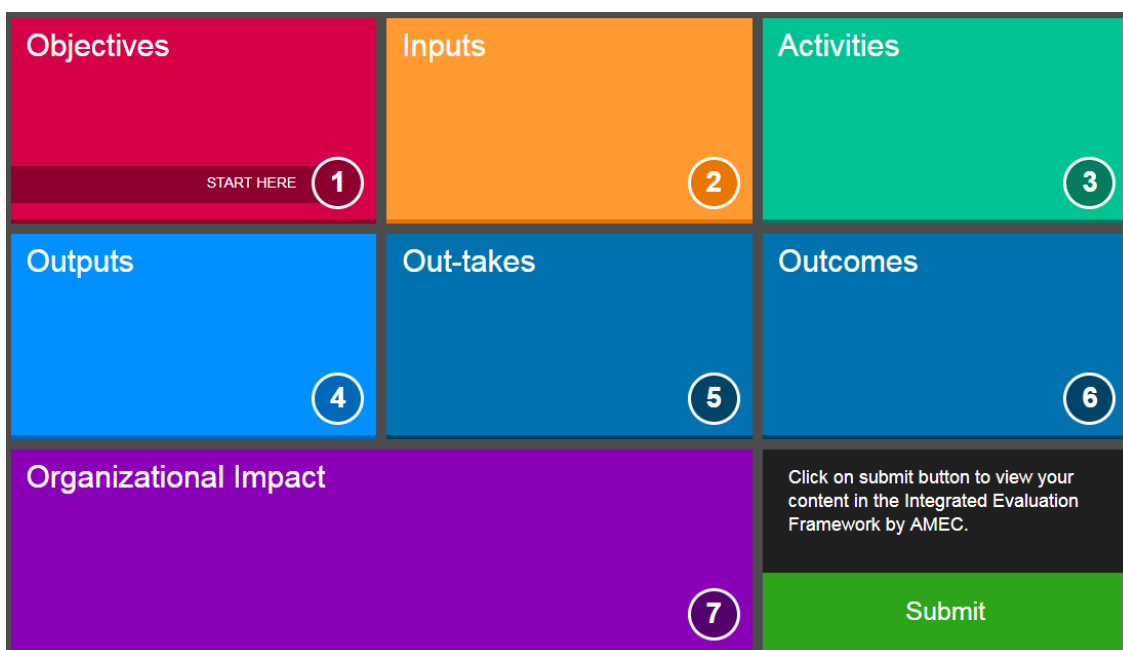
¹¹⁷ Bagnall, 2016.

¹¹⁸ Bagnall, 2017.

potřebné informace a podpora, stejně jako alternativní přístupy a metriky, které by bylo vhodné v jednotlivých fázích hodnocení zvážit. Po dokončení měření nástroj umožňuje reportovat výsledky a využít je k interpretaci a předání celého příběhu klientovi.¹¹⁹

Integrovaný rámec brzy získal širokou podporu mezi PR profesionály a je dnes po celém světě všeobecně uznáván jako osvědčený postup měření komunikace. Giles Peddy, šéf britské společnosti Lewis, ocenil dlouhých šest let systematické práce a investic ze strany AMEC na cestě od AVE k integrovanému rámci hodnocení, který v současnosti reflektuje všechny moderní složitosti PR a komunikace. Tím spíše, že jde o nástroj uživatelsky přívětivější, intuitivnější a poutavější.¹²⁰

Obrázek č. 3: Interaktivní integrovaný rámec hodnocení od AMEC



Zdroj: AMEC, 2016.

Peddy dále popsal jednotlivé kategorie nástroje (viz obrázek č. 3) pro jasný postup krok za krokem. Každá kategorie je očíslovaná, takže PR specialista přesně ví, kde se na své cestě od komunikačních cílů až k dopadům na podnikání nachází. Každá z kategorií je poté aktivní a po kliknutí se objeví volné pole pro vyplnění výsledků práce.¹²¹

Stejně jako u všech správných metod měření začínáte s definováním jasných organizačních cílů (Objectives), které mohou mít různé formy od růstu veřejného

¹¹⁹ Bagnall, 2017.

¹²⁰ Peddy, 2016.

¹²¹ Peddy dodává, že v případě možných nejasností poradí informační ikona, která po rozbalení nabídne dodatečné informace a vysvětlivky. Peddy, 2016.

povědomí o značce až po stimulaci poptávky po produktu či službě.¹²² Na organizační cíle pak navazují cíle komunikační, které musí být v naprostém souladu, a následně ve druhé kategorii vstupy (Inputs). Zde je zapotřebí definovat cílové publikum kampaně, strategický plán, vstupní analýzy a dostupné rozpočty. Ve třetí části poté uvedeme, jaké aktivity byly v rámci kampaně realizovány, např. realizace průzkumu či tvorba obsahu pro různé komunikační kanály (Activities). Nástroj reflektuje význam placených, získaných, sdílených a vlastněných aktivit podle metody PESO a podle toho přikládá různé váhy.

V další fázi hodnocení se dostáváme k výstupům (Outputs), které opět respektují dělení komunikačních kanálů podle PESO, a ve srovnání s AVE zde najdete jak kvantitativní, tak kvalitativní měřítka. Zadáme informace typu dosah placené reklamy, počet návštěv webové stránky, příspěvků na Facebooku a tweetů, zúčastněných lidí na akci či potenciálních čtenářů redakčních výstupů. V páté sekci definujeme závěry kampaně (Outtakes) ve smyslu reakce cílového publika na naše aktivity. Zjišťujeme, jak pozorní byli k našemu obsahu, jak dobře rozuměli předkládanému tématu, jaká byla míra jejich zapojení do obsahu a zda v nich vyvolal call-to-action, například přihlášení k odběru dalších informací.¹²³

Předposlední kategorie integrovaného rámce reprezentuje výsledky (Outcomes) ve smyslu účinků komunikace na cílové publikum. Analyzujeme, zda se v návaznosti na naši kampaň změnil postoj veřejnosti k tématu, zda se zvýšila důvěra ve značku, či zda rostly dlouhodobé preference cílové skupiny. Na výsledky pak navazuje nejdůležitější fáze celého hodnotícího rámce a tím je dopad na organizaci (Organizational Impact), kde potvrzujeme naplnění či nenaplnění stanovených organizačních cílů. Výsledkem celého procesu měření skrze nástroj IEF je tedy zhodnocení, zda došlo ke zlepšení reputace společnosti, navázání nových obchodních vztahů či zvýšení prodeje produktů a služeb. Vypočtené výsledky lze převést do formátu PDF a sdílet pro další potřeby reportování.¹²⁴

Příkladem fungování tohoto modelu v praxi je právě PR oddělení firmy Lewis, které podle Peddyho interaktivní integrovaný rámec hodnocení aktivně využívá a získává pozitivní vazby od svých klientů. Ty mu slouží mj. k modifikaci rámce do kruhového

¹²² AMEC zde upozorňuje, že je zapotřebí rozlišovat mezi cíli a záměry. Zatímco záměr je spíše aspirací například na zvýšení povědomí o značce, cíl již musí mít konkrétní míru dopadu jako třeba 20% zvýšení povědomí o značce. AMEC, 2016

¹²³ AMEC, 2016.

¹²⁴ AMEC, 2016.

modelu, ve kterém je klient středobodem celého hodnotícího procesu (viz obrázek č. 4).¹²⁵

Obrázek č. 4: Modifikace integrovaného rámce hodnocení od Lewis PR



Zdroj: Peddy, 2017.

3.5 Modely průběžného měření komunikace

Na příkladu modifikovaného modelu od Lewis PR je zřejmé, že integrovaný rámec hodnocení není fixním modelem jako spíše metodickým poradcem, který posouvá obor měření public relations správným směrem. Alternativní model vycházející z integrovaného rámce představila v březnu 2018 v Praze Darja Kupinić Guščić, členka představenstva AMEC.¹²⁶ Tzv. model kontrolování komunikace (Controlling Communication Model)

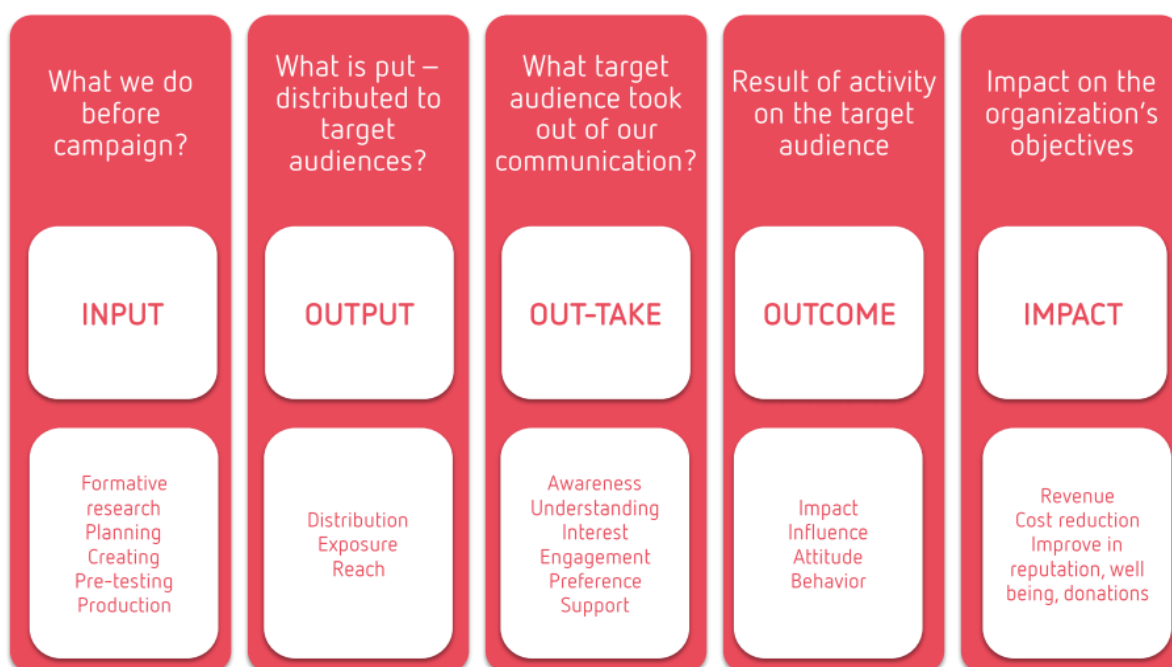
¹²⁵ Peddy, 2016.

¹²⁶ Pod záštitou AMEC se zde sešlo více než 140 odborníků z oboru public relations, aby společně diskutovali otázky výhod a úskalí měření komunikace v digitální éře. Newton Media, 2018.

apeluje na potřebu měřit public relations v průběhu kampaně, neboť průběžné hodnocení odhaluje nedostatky a nabízí prostor ke zlepšení. Podle Guščić neexistuje žádná úspěšná kampaň, která by nedokázala měřit a demonstrovat své výsledky.

Základním předpokladem využití modelu kontrolování komunikace je nastavit si SMART cíle kampaně. To znamená, že cíle musí být přesně specifikované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Následné měření a vyhodnocování jejich naplnění pak probíhá v pěti stejných fázích jako v integrovaném rámci hodnocení od AMEC, tedy na úrovni vstupů, výstupů, závěrů, výsledků a dopadu na podnikání.¹²⁷ Model kontrolování komunikace je blíže popsán na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Model průběžného měření komunikace



Zdroj: Guščić, 2018.

Pro plánování kampaně Guščić radí hledat oporu v interních datech společnosti, která poslouží jako relevantní vstupy. Ty je potřeba vhodně interpretovat a reflektovat při tvorbě strategie kampaně, jejímž primárním cílem by mělo být zlepšování byznysových výsledků společnosti. Pro měření výstupů poslouží tradiční mediální monitoring, zatímco pro měření výsledků je vhodné realizovat průzkum veřejného mínění před spuštěním kampaně a po jejím skončení. K relevantnímu zhodnocení úspěchu či neúspěchu kampaně je žádoucí

¹²⁷ Newton Media, 2018.

nabídnout klientovi srovnání s jeho přímou konkurencí skrze benchmarking.¹²⁸

Guščić v Praze dále rozvedla zajímavou úvahu, že komplexní měření komunikace holistickým přístupem jako v případě modelu kontrolování komunikace je pouze prvním krokem k celkovému úspěchu. Ve druhém kroku je totiž nezbytné naměřené výsledky umně prezentovat klientovi, což je často zcela klíčová fáze rozhodující o úspěchu či neúspěchu kampaně. Doporučuje proto vytvořit si reporty dva – jeden interní a druhý oficiální pro potřeby klienta. Interpretace naměřených výsledků kampaně je poté velmi flexibilní disciplína, která vždy umožňuje více než jeden úhel pohledu. Posledním krokem je reálná prezentace výsledků, ze kterých Guščić radí vytvořit příběh, neboť ten vždy nejlépe prodává.¹²⁹

Nepřímo, ale tematicky velmi úzce na model průběžného měření v loňském roce navázal Patrik Schober z Pram Consulting, na dalším ze setkání PR Brunch. Zdůraznil nezbytnost průběžného měření kampaní a prezentoval řešení podobné modelu kontrolování komunikace. Měření výsledků public relations Schober dělí do pěti fází, z nichž prvním přípravným krokem je stanovení konkrétních a dosažitelných organizačních cílů. Následuje vymodelování klíčové cílové skupiny a vytvoření komunikační strategie. Po vzoru integrovaného rámce hodnocení od AMEC poté doporučuje měřit výstupy, závěry, výsledky a nakonec dopad ve smyslu ovlivnění chodu organizace.¹³⁰

3.6 Metoda integrovaného měření PESO

Zástupci organizace AMEC ve svých nejnovějších modelech měření public relations aktivit stále častěji skloňují potřebu aplikovat metodu PESO. O tomto moderním způsobu nahlížení na komunikaci z pohledu čtyř typů kanálů hovořil už v roce 2015 David Rockland, předseda organizace AMEC.¹³¹ PESO nabízí holistické pojetí měření komunikace v dnešním integrovaném světě, kdy nelze separátně hodnotit výsledky reklamy, media relations a sociálních sítí. Multidimenzionální vnímání komunikace i její hodnocení prosazuje ve své studii z roku 2016 profesor Josef Pallas jako nezbytný přístup

¹²⁸ Jako demonstraci Guščić uvádí situaci, kdy se pochlubíme stovkou pozitivních výstupů na dané téma. Můžeme však hovořit o úspěchu, pokud nejbližší konkurence dosáhne násobku podobně kvalitních výstupů? Guščić, 2018.

¹²⁹ Guščić, 2018.

¹³⁰ K vymodelování cílového publika Schober doporučuje reputační analýzu, kterou blíže analyzuje kapitola 2.4, pro měření výstupů pak tradiční kvantitativní mediální analýzu. Monitora, 2017.

¹³¹ AMEC, 2015.

pro lepší pochopení dynamičnosti celého oboru.¹³²

Metoda PESO propojuje public relations s marketingem jako takovým, neboť nedělá rozdíly mezi placenými a získanými mediálními aktivitami.¹³³ Vedle nich pak vždy existovala třetí komponenta, a to vlastněná média, která reprezentovala samostatně tvořený a zveřejňovaný obsah. S nástupem internetu začala být vlastněná média pro firmy stále nákladově efektivnější a vydobyla si tím své místo mezi placenými a získanými médii coby samostatný marketingový kanál. Nadále ale vlastněná média fungovala někde na pomezí mezi public relations a reklamou.¹³⁴

Kolem roku 2008 se však kvůli rychlému nástupu digitálního marketingu a sociálních sítí začal rozpadat model čistě placených médií. Stalo se tak mimo jiné proto, že se bariéry mezi reklamou a redakcí postupně zbořily a mediální domy začaly hledat alternativní cesty, jak zpeněžit své služby. Na síle však začala ubírat i získaná média tradičně těžící ze silných vztahů s novináři, kteří fluktovali v rámci redakce či mezi nimi, fungovali stále více externě či mediální svět jednoduše opouštěli. Public Relations prošel určitou krizí identity i díky svému marnému pokusu integrovat dynamicky rostoucí segment sociálních médií. Ta naopak sílila den ode dne, neboť novými autoritami se začali stávat vrstevníci volně publikující své názory na blogu či sociálních sítích.¹³⁵

V atmosféře těchto změn bylo pro PR profesionály nezbytné opustit model hodnocení založený na přepočítávání inzertních hodnot a rozšířit ho o nové komunikační kanály. Povedlo se to odborníci na digitální marketing Gini Dietrich, která ve své publikaci *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age* (2014) představila model PESO. Ten se záhy uchytil v oblasti public relations jako přední nástroj k hodnocení výsledků.¹³⁶

Zkratka PESO odkazuje na placená, získaná, sdílená a vlastněná média (Paid, Earned, Shared, Owned), tedy na kategorizaci do čtyř skupin komunikačních kanálů, které má každá značka k dispozici. PR specialistům PESO umožňuje nahlížet na organizační cíle

¹³² Pallas a Svensson, 2016, str. 55.

¹³³ Z tohoto rozdělení vznikly reklamní agentury a PR agentury jako dvě samostatné entity. Reklamní agentury se zaměřily na kreativitu a placené mediální kampaně, zatímco PR profesionálové nabízeli mediální výstupy na základě silných media relations. Reklamní agentury tedy vždy platily za distribuci, PR agentury nikoliv. Robinson, 2016.

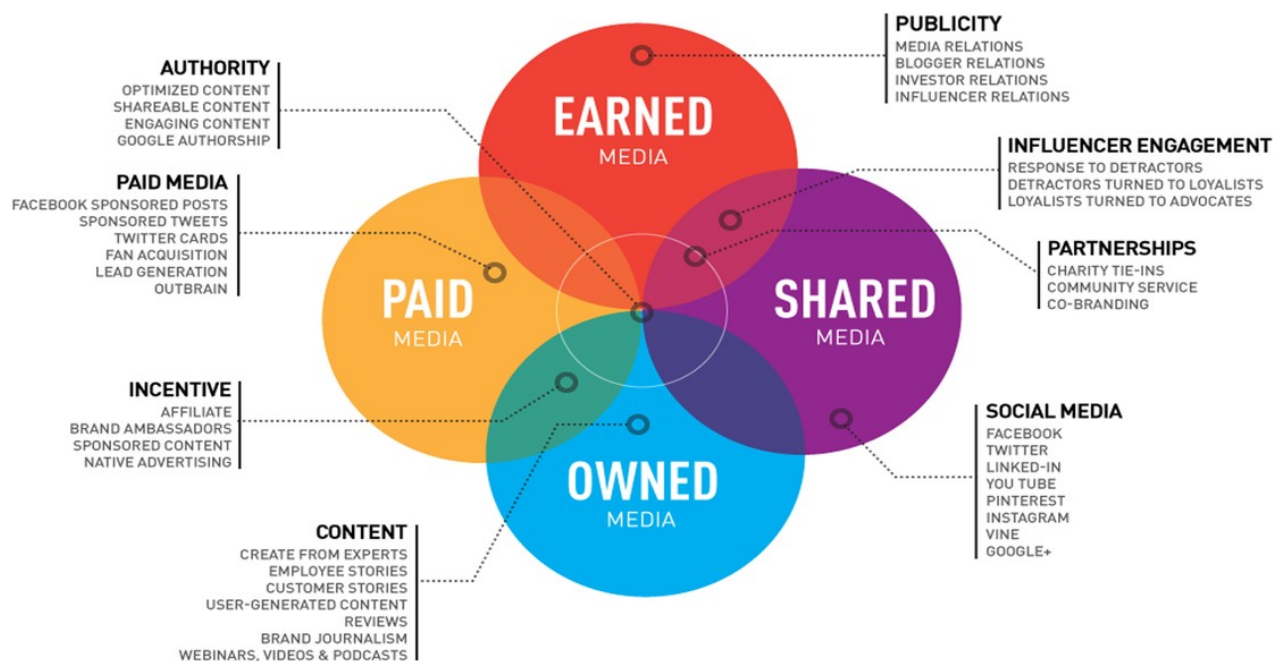
¹³⁴ Robinson, 2016.

¹³⁵ Robinson, 2016.

¹³⁶ Patrik Schober na jednom ze setkání PR Brunch uvedl, že metoda PESO byla původně konstruována pro marketingové účely, kde se však nikdy pořádně neujala. Důvodem může být skutečnost, že oboru public relations, který ji naopak velmi rychle vzal za svou, dosud vládla odmítaná metrika AVE, kterou se PR elity od roku 2010 pokouší opustit. Schober, 2018.

pohledem čtyř objektivů a hledat příležitosti pro integraci dalších kanálů do stávajících kampaní.¹³⁷ Každý ze čtyř kanálů má totiž samostatně své limity a pouze jejich integrací můžeme kompenzovat slabiny jednoho kanálu silnými stránkami jiného. Skutečný úspěch modelu PESO proto spočívá v kombinaci všech kanálů.

Obrázek č. 6: Komunikační kanály PESO modelu podle Gini Dietrich



Zdroj: Robinson, 2016.

Vysvětlení, co jednotlivé komunikační kategorie znamenají, nabízí profesní webová stránka www.peso.cz. Ta uvádí, že placená média dovedou šířit sdělení formou inzerce, což poskytuje plnou kontrolu nad distribucí obsahu i jeho vyzněním. V zásadě se jedná o výměnu finančních prostředků za sponzorovanou distribuci obsahu. Výhodou placených kanálů je škálovatelnost, spolehlivost, rychlost doručení a přesnost cílení. Konkrétním příkladem jsou sponzorované posty na Facebooku, advertorialy, Google Ads, placené PR články nebo inzeráty v novinách. Získaná média jsou opakem placených a obsah skrze ně publikujeme a šíříme bez předpokladu finančního vyrovnání. Obchodujeme tedy pouze s exkluzivním a pro publikum daného média atraktivním obsahem dostatečně zajímavým na to, aby ho využili novináři, bloggeři a influenceři na svých kanálech.¹³⁸

Relativně novou, zato dynamicky se rozvíjející kategorií, jsou média sdílená. Ta

¹³⁷ Holistická metoda PESO dělá z PR specialistů lepší marketingové pracovníky, neboť mají zpravidla tendenci omezovat svou práci na získaná média, kde jsou přirozeně nejsilnější. Robinson, 2016.

¹³⁸ Pram Consulting, 2018.

mají schopnost zesilovat sdílený obsah skrze vlastní publikum, které šíří informace sdílením nebo jeho komentováním. Výsledný efekt poté může umocnit propojení se získaným médiem, typicky pokud náš redakční obsah v tištěném či online médiu umístí na své sociální síti influencer.¹³⁹ Poslední kategorií jsou podle Dietrich média vlastněná, tedy vše co vytvoříme a publikujeme na blogu, webové stránce, v interním časopise nebo newsletteru, ať už se jedná o příběhy zaměstnanců, webináře, recenze či expertní články. Vlastněná média fungují na bázi shromažďování publika, které vás samo vyhledává pro atraktivní obsah. Přitom se soustavně snažíme o jeho nárůst propojením s dalšími kanály, tedy šířit v získaných, placených a sdílených kanálech.¹⁴⁰

Metoda PESO získává v posledních letech na významu také v českém prostředí, kde se stala hlavním tématem v pořadí sedmého setkání PR brunch. Patrik Schober z Pram Consulting zde českým praktikům detailně představil nový komunikační model a potřebu reflektovat a následně měřit všechny čtyři kategorie médií. Ta podle něj pramení ze stále většího negativního tlaku na metriku AVE i z rozpadu mediálního prostředí na stále více dostupných kanálů. Vedle toho Schober připomíná stále se zvyšující tlak klientů na efektivitu kampaní a jejich prokazatelný přínos pro byznys, proto si již obor nevystačí s počty výstupů a mediálním dopadem a je nezbytné začít měřit skutečný dopad na obchodní výsledky společnosti.¹⁴¹

Pokud bychom si metodu PESO znázornili v praxi, začít lze u Earned Media. Na základě vztahů s novináři může být domluven exkluzivní rozhovor v byznysovém deníku, kde ředitel oznámí očekávané spuštění revoluční služby. V rámci Owned Media lze zatím vytvořit pro tuto službu vlastní webovou stránku ke sběru kontaktů od potenciálních klientů. V rámci Paid Media se dále naváže na neplacený rozhovor a připraví se placený mediaplán v podobě seriálu PR článků, PPC a bannerové kampaně. Finální podpora webové stránky a nově nabízené služby může být posílena skrze Shared Media, tedy aktivní komunikací na Facebooku, Instagramu či YouTube, která může být vlastní anebo placená prostřednictvím spolupracujících influencerů.¹⁴²

Pro každý z těchto komunikačních nástrojů existuje široká škála využitelných měřících metrik, nicméně Schober doporučuje využít na míru vytvořený Integrovaný

¹³⁹ Je třeba podotknout, že pro správné fungování sdílených médií v náš prospěch musí být bezpodmínečně naplněn předpoklad pečlivého monitorování dané sociální sítě a schopnost okamžitě a vhodně reagovat. Pram Consulting, 2018.

¹⁴⁰ Robinson, 2016.

¹⁴¹ Schober, 2018.

¹⁴² Schober, 2018.

rámec hodnocení od AMEC.¹⁴³ Klíčovým předpokladem podle něj zůstává, aby s klientem panovala absolutní shoda na cíli kampaně a ten byl naplněn. Jako příklad Schober uvádí případovou studii pro klienta Tullamore Dew, kdy cílem kampaně bylo vyprodat sklad s novou příchutí produktu. V momentě dosažení tohoto cíle nikoho ze stakeholderů firmy nezajímalo počet výstupů nebo jejich čtenost, neboť byl splněn hlavní cíl kampaně.¹⁴⁴

Závěrem sedmého setkání PR brunch Schober bilancuje a mírní nadšení z nové metody, neboť je přesvědčen, že změnit návyky klientů bude těžké. Metoda AVE podle něj dodnes jako jediná nabízí velmi jednoduché a standardizované měření v přesném číselném vyjádření, což je pro mnoho firem i PR praktiků dostatečným lákadlem. Přimět klienty akceptovat PESO proto bude dlouhodobým úkolem každé agentury a každého in-house experta v oboru public relations. Jde však o krok správným směrem, neboť trendově firmy postupně přestávají investovat do Earned Media, jejichž podíl se snižuje a propojuje s Owned Media, zatímco na významu narůstají jak Paid, tak Shared media.¹⁴⁵

3.7 Průzkum důvěry stakeholderů neboli reputační analýza

Integrovaný rámec od AMEC a metoda PESO vybědly k holistickému měření všech komunikačních kanálů a potvrdily předpoklad, že není možné pouze kvantitativně měřit výsledky public relations počty mediálních výstupů v získaných médiích. S inspirativním nástrojem integrovaného měření komunikace vystoupil již na pražském PR summitu v roce 2010 Andre Manning, globální šéf komunikace značky Philips, který prezentoval změnu přístupu své firmy k vyhodnocování publicity. Podle Manninga je sledování výstřížků či scanů denního tisku pohledem do minulosti, a proto vyvinuli nástroj průběžně poskytující podklady o vývoji reputace firmy.¹⁴⁶

Sledování reputace neboli Reputation Management se začalo rozvíjet zejména ve Spojených státech amerických, ale v posledních letech i právě v západní Evropě. Jednalo se do jisté míry o synonymum pro image, neboť formy a prostředky jejich vytváření nejsou nijak zásadně odlišné. Firemní reputace se totiž vytváří a dynamicky mění prostřednictvím image firmy, ačkoliv nikdy ne přímo ani bezprostředně.¹⁴⁷

Reputaci firmy lze vyhodnocovat reputačním kvocientem, který může obsahovat

¹⁴³ Blíže představen v kapitole 2.3.

¹⁴⁴ Pram Consulting, 2018.

¹⁴⁵ Schober, 2018.

¹⁴⁶ Klíčem pro vyhodnocování reputace je tzv. Net promoter score, tedy ukazatel vyjadřující míru doporučení značky třetími stranami. Redakce M-Journal, 2010.

¹⁴⁷ Svoboda, 2006, str. 57.

různá kritéria a vztahovat se na specifické klíčové stakeholdery firmy. Při hodnocení těchto předem definovaných kritérií a výpočtu reputačního kvocientu se ptáme stakeholderů, zda firmě důvěřují a zda ji respektují, s jakou kvalitou si spojují výrobky a služby, nebo jak hodnotí její finanční kondici. Zjišťovat ale můžeme jakákoliv další kritéria, třeba jak hodnotí vedení firmy a jejich vize, jak vnímají její zaměstnanecké podmínky či jak významná je podle nich angažovanost firmy ve společenské odpovědnosti.¹⁴⁸

V českém prostředí má reputační analýza hned několik zastánců z řad PR profesionálů v čele s ředitelem agentury Pram Consulting Patrikem Schoberem. K představení reputační analýzy využil pravidelné setkání PR brunch, kde sdílel několik netradičních tipů v měření komunikačních kampaní. Za naprosto klíčovou považuje podporu kampaně mezi interními stakeholdery v dané firmě, především pak jejich plnou informovanost a ztotožnění se s cíli a očekávanými výsledky PR aktivit. Veškeré cíle kampaně přitom podle něj musí být od začátku nastaveny měřitelně, neboť abstraktní výsledky lze jen stěží obhajovat před managementem firmy.¹⁴⁹

Vedle toho Schober na akci představil integrovaný rámec pro měření komunikace od AMEC, ve kterém reputační analýza může být dílčím, ale klíčovým nástrojem. Při hodnocení v první a v závěrečné fázi kampaně vám dokáže nabídnout strategický pohled na to, jak a na které stakeholdery komunikovat a jak se proměnila jejich důvěra ve značku. Podle Schobera je také důležité rozlišovat image a reputaci firmy, kdy image je možné budovat a nárazově posilovat vynaložením finančních prostředků. Reputace se naproti tomu musí budovat řadu let a je poměrně snadné ji rychle ztratit. I proto je podle něj pro lepší připravenost firmy potřeba investovat do reputační analýzy, neboť dobrá reputace je klíčem k přesvědčení stakeholderů a tím i zvýšení prodejních aktivit.¹⁵⁰

Jako příklad využití reputační analýzy v praxi Schober uvádí skandál Dieselgate,¹⁵¹ kdy společnost Volkswagen měla díky kvalitní produkci aut vždy výbornou image, ale i firemní reputaci. Po aféře Dieselgate došlo k významnému poškození reputace a v tento moment musí přijít na řadu precizně zpracovaná reputační analýza. Bez ní firma nemůže

¹⁴⁸ Nejvýznamnější průzkumy reputace dlouhodobě realizuje byznysový časopis Fortune, který měří kvalitu reputace amerických společností. Svoboda, 2006, str. 58 – 59, 62.

¹⁴⁹ V tomto ohledu Schober radí při plánování kampaně vždy uvažovat jako generální či obchodní ředitel firmy, kteří budou požadovat reálné číslo s dopadem na jejich byznys, nikoliv počet novinových scanů či výstřížků. Monitora, 2017.

¹⁵⁰ Monitora, 2017.

¹⁵¹ Emisní skandál německé automobilky Volkswagen (tzv. Dieselgate) vypukl v září 2015 poté, co na veřejnost pronikly informace, že Volkswagen uměle nastavila diesellové motory svých automobilů. Ty dočasně snižovaly množství vznikajících oxidů dusíku, čímž splnily zákonný limit.

vědět, jak správně komunikovat s relevantní cílovou skupinou svých stakeholderů a hrozí odtržení komunikačních sdělení od jejich příjemců.¹⁵²

Nástroj reputační analýzy připomněl Schober i na jedenáctém setkání PR brunch v květnu 2019, kde hovořil o efektivním nástroji měření public relations, který analyzuje korporátní reputaci značky a skládá se z názorů relevantních stakeholderů. Ať už se jedná o koncové zákazníky, dodavatele či vládní zastupitele a regulátory, reputační analýza všechny tyto názory a vztahy sloučí do přehledného reportu, na jehož základě poté lze stanovit komunikační strategii a benchmark pro budoucí hodnocení komunikace. Schober i zde uvedl konkrétní příklad kampaně pro značku Spokar, kde provedená reputační analýza ukázala, co si jednotliví stakeholdeři o značce myslí. Na základě těchto zjištění byla nejen upravena a efektivněji zacílena komunikační strategie, ale informace z ní využítokovala i další oddělení firmy.¹⁵³

Význam reputační analýzy na akci potvrdil i ředitel marketingu Deloitte Dominik Hrodek, který díky ní dovede směrem do firmy snáze demonstrovat užitečnost PR aktivit, opodstatněnost alokovaných rozpočtů a reálný dopad své práce na firemní byznys. Právě s těmito účely je podle něj nutné podobné analýzy realizovat. Vlastní případovou studii na něj navázal šéf komunikace Tesco Václav Koukolíček, podle něhož firma dokáže skrze reputační analýzu měřit spokojenost svých zákazníků a orientovat se na projekty, které veřejnost považuje za důležité. Díky tomu prý Tesco pochopilo, že jejich stakeholdeři oceňují aktivity firmy v oblasti společenské odpovědnosti. Na projektech v oblasti boje proti plastům, plýtvání potravin a obecně proti klimatické změně poté dokázali posílit svou komunikační strategii.¹⁵⁴

V osobním rozhovoru z listopadu 2019 Koukolíček ocenil reputační analýzu jako nástroj, který v Tescu dokážou efektivně nahradit podle něj zavádějící metriku AVE. Reputační analýza navíc dokáže internímu PR oddělení každý rok nabídnout nová atraktivní témata pro různé skupiny stakeholderů, ať již zákazníky, zaměstnance či novináře. Jejich medializací poté PR oddělení vychází vstříc ostatním segmentům firmy, čímž stoupá v rámci společnosti v ceně. Nejenže jim reputační analýza generuje důležitá témata, ale přináší jim také cenný benchmarking jak v čase, tak ve srovnání s ostatními

¹⁵² Zajímavé podle Schobera bylo také sledovat regionální rozdíly vnímání aféry cílovou skupinou. Zatímco na českém trhu nebyly zaznamenány žádné změny v chování a postojů vůči společnosti, na německém či americkém trhu firemní reputace významně utrpěla. Monitora, 2017.

¹⁵³ Schober, 2019.

¹⁵⁴ Koukolíček, 2019.

pobočkami Tesco ve střední a východní Evropě.¹⁵⁵

Schober v osobním rozhovoru z října 2019 k reputační analýze dále uvedl, že není ničím, co by mělo ambice nahrazovat nefungující metriku AVE. Hovoří o ní jako o dílčím nástroji, který by měl předcházet každé správné kampani, tedy o jakémisi kroku jedna každého měření.¹⁵⁶ Podle Schobera není možné, aby na určitou potřebu společnosti reagoval in-house specialista či PR agentura vytvořením komunikační strategie a vydáváním tiskových zpráv. Je třeba definovat si klíčové stakeholdery, kteří jsou pro firmu důležití z pohledu byznysu i komunikace, a na nich provést reputační analýzu. Tím zjistíme potřebný vhlad k vytvoření strategie, bez něhož nemáte důkazy, že právě toto chtějí vaši stakeholdeři slyšet.¹⁵⁷

Schober dále zdůraznil, že spolu s reputační analýzou a preciznějším měřením komunikace je neodmyslitelně spojeno zvýšení investic firem do průzkumů. Bez exaktních dat z průzkumů nelze popsat počáteční stav, ani identifikovat změnu, které chceme kampaní dosáhnout. Takovým průzkumem může a nemusí být šetření v rámci široké veřejnosti, ale třeba i průzkum mezi zaměstnanci, obchodními partnery nebo určitou skupinou zákazníků.¹⁵⁸ Reputační analýzu si pak může PR agentura či in-house specialista realizovat sám, nebo si ji v případě komplexnějšího šetření a horší dostupnosti cílové skupiny zadat u výzkumné agentury.

¹⁵⁵ Koukolíček, 2019.

¹⁵⁶ Schober dodává, že samotná AMEC uvádí v rámci svého průvodce měření PR pro profesionály celých 12 kroků správného měření public relations. Jde tedy o soubor mnoha měřících metod a postupů, kdy na prvním místě by podle něj měla vždy stát reputační analýza. Schober, 2019, osobní rozhovor.

¹⁵⁷ Pod potřebným vhladem si Schober představuje soubor otázek a odpovědí ke zjištění, co je zajímavé, co je trápí, co si o firmě či o značce myslí, co chtějí slyšet a jaká média konzumují. Z takového rozboru vám vyjdou klíčová témata a komunikační kanály. Schober, 2019, osobní rozhovor.

¹⁵⁸ Schober uvádí, že výběr stakeholderů k reputační analýze závisí na jejich důležitosti pro byznys firmy a významu pro komunikaci, tedy jak moc je potřeba udržovat v maximální informovanosti. Například pro byznys banky není klíčová funkce ČNB či finančního úřadu, ale ze zákona je povinována je informovat. Extrémně důležití jsou pro ni naopak zaměstnanci, avšak z pohledu komunikace takovou prioritu nemají. Investoři jsou pak pro banku oním příkladem klíčového stakeholdera jak z pohledu reálného byznysu, tak z pohledu potřeby maximálního informačního servisu. Schober, 2019, osobní rozhovor.

4. Prokazovaná realita měření PR

Hodnocení a měření public relations, ale i celé integrované komunikace, má v dnešním světě stále větší význam a v následujících letech lze očekávat další růst tohoto oboru. Důkazy přináší každoročně studie profesních organizací jako AMEC, ICCO či britská Public Relations and Communications Association (PRCA), které hovoří o stále optimističtějších vyhlídkách. Pro měření PR pozitivní výhledy do budoucna prezentují i lokální české analýzy a průzkumy, které demonstrují konec užívání AVE a rostoucí význam PR v naplňování obchodních cílů.

4.1 Studie o měření komunikace od AMEC

Studie World Media Intelligence & Insights od AMEC představuje reprezentativní přehled názorů společností působících v oblasti public relations po celém světě. Ty v roce 2015 před aktualizací barcelonských principů většinově uváděly, že měření a analýza komunikace jsou klíčovým nástrojem pro rozvoj PR. Vyjádřilo se tak 86 % dotázaných. Téměř polovina respondentů (48 %) poté uvedla, že považuje tehdejší vlnu sjednocování postupů v oblasti měření a vyhodnocování public relations za impuls pro rozvoj nových obchodních příležitostí. Mezi respondenty dále převládal názor (64 %), že současný trend posilování měření PR bude pokračovat i v dalších letech.¹⁵⁹

Právě význam, který měření PR dotázané společnosti v roce 2015 přiložily, je zřejmě nejpodstatnějším zjištěním studie a tento trend přetrvává dodnes. Potvrzují to výsledky studie AMEC nazvané Global Business Insights Study z roku 2018, ve které 81 % členů AMEC eviduje růst zájmu o měření komunikace a 84 % z nich předpokládá růst oboru měření i v roce 2019. Respondenti průzkumu poté hlásí dramatické zvýšení poptávky po měření sociálních médií, které požaduje 87 % klientů. Průzkum k firemní reputaci, o které jsme hovořili v kapitole 3.7, poptává prý 67 % klientů. Rovných 70 % respondentů dále uvedlo, že klienti vyžadují po PR agenturách nové a sofistikovanější metody měření výsledků komunikace.¹⁶⁰

Konečným vítězstvím AMEC je podle jejich slov definitivní odmítnutí metriky AVE, kterou v roce 2018 využívalo jako pravidelnou metodu měření PR aktivit jen 16 % dotázaných. Oproti roku 2015, kdy tuto metriku odmítly aktualizované barcelonské principy, tak AMEC eviduje pokles využívání AVE o 30 procentních bodů. Co se týče

¹⁵⁹ Newton Media, 2015.

¹⁶⁰ AMEC, 2019.

důvodů, proč stále v jisté míře používání AVE mezi PR profesionály přetrvává, nejčastěji se jedná o snahu naplnit požadavek klienta. Činí tak téměř polovina dotázaných (48 %). Z důvodu uposlechnutí interního nadřazeného AVE měří 36 % respondentů, zatímco pouhých 16 % tak činí ze setrvačnosti a pohodlnosti, nebo z jiných důvodů.¹⁶¹

V rámci shrnutí hlavních závěrů studie z roku 2018 AMEC konstatuje pozitivní vývoj u přístupu společností k měření a vyhodnocování komunikace, kterému přiřkládají stále větší význam. Pozitivně prý firmy reagují na edukaci trhu ze strany AMEC, když aktualizované barcelonské principy využívá k vlastnímu měření 46 % respondentů, zatímco Integrovaný hodnotící rámec (IEF) dokonce 49 % dotázaných. O rok dříve přitom o IEF znalo jen 28 % respondentů.¹⁶²

Tyto své dílčí úspěchy a zásluhy AMEC prezentuje i v přehledně zpracované infografice na svých webových stránkách, kde zdůrazňuje hlavní závěry své každoroční studie. Při podrobnějším pohledu do jednotlivých kapitol Global Business Insights Study z roku 2018 však lze podotknout, že interpretace výsledků průzkumu může být do jisté míry zavádějící a u některých ukazatelů můžeme naopak sledovat zpomalení růstových trendů. Přestože nejde o žádné dramatické propady či dezinterpretace ze strany AMEC, níže je uvedeno několik drobných postřehů.

Rostoucí význam měření a vyhodnocování komunikace si podle průzkumu z roku 2018 uvědomuje 68 % PR konzultantů, což je pokles o 10 procentních bodů oproti roku 2017. Důraz na měření nejen kvantitativními metodami, ale také kvalitativními klesl mezi stejnými lety z 84 % na 75 %. Přístup k měření z pohledu transparentnosti a opakovatelnosti nově žádalo 60 % klientů oproti 70 % v roce 2017 a stejný pokles ze 46 % na 36 % eviduje také požadavek klientů stanovovat si pevně měřitelné cíle před začátkem kampaně.¹⁶³ Zda se jedná pouze o jednorázové propady, či v tom lze hledat dlouhodobější sestupný trend, se teprve uvidí. Rozhodně je však na místě mírnit pozitivní interpretace závěrů ze strany AMEC.

Nepřesně může působit také interpretace vítězství nad odmítanou metrikou AVE, kterou podle AMEC pravidelně užívá pouhých 16 % dotázaných PR konzultantů. Při podrobnějším pohledu na výsledky studie ale vidíme, že většině svých klientů AVE

¹⁶¹ Průzkum v rámci analýzy využívání AVE znázorňuje, že požadavky na AVE zůstávají nejsilněji zastoupené v oblastech s kratší historií public relations, jako jsou střední a východní Evropa, Latinská Amerika a Střední východ. AMEC, 2019.

¹⁶² Rok 2017 byl přitom prvním, kdy se AMEC na měření PR skrze jejich Integrovaný hodnotící rámec ptala, neboť ho teprve v roce 2016 uváděli na trhu. AMEC, 2019.

¹⁶³ AMEC, 2019.

skutečně poskytuje jen 13 % dotázaných, což je rozhodně pozitivní vývoj oproti roku 2015, kdy tak činilo 27 % respondentů. Více než polovině klientů však AVE nárazově reportuje necelá polovina dotázaných (49 %), což je stejné číslo jako v roce 2015. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že u přibližně poloviny PR specialistů stále zůstává metrika AVE jako jeden ze způsobů prokázání efektivity svých výsledků klientovi.¹⁶⁴

Aktuální vydání studie Global Business Insights Study 2019 nepřináší příliš překvapivých změn postojů a trendů oproti roku 2018. Reportování výsledků pomocí sofistikovaných měřících metrik i nadále požaduje 69 % zadavatelů, zatímco pouze pro 8 % nehraje měření a vyhodnocování komunikace roli. Nově přidaným ukazatelem průzkumu je dosahování či podpora obchodních cílů, což požadují bezmála tři čtvrtiny klientů, a dále význam influencerů pro public relations. Za velmi důležité je považuje 84 % dotázaných, přičemž menší význam je influencerům přikládán v Evropě než v USA a v Asii. Průzkum dále potvrdil 13 % respondentů potvrzujících pravidelné reportování AVE většině svých klientů.¹⁶⁵

Podle nejnovější studie AMEC stále více klientů upřednostňuje detailní analýzu před mediálním monitoringem. Ten oproti předchozím letům vyžaduje o 10 % méně klientů (44 %), zatímco 56 % klientů již žádá vyhodnocování skrze kvalitativní analýzu. Meziročně vzrostlo využívání například online dashboards ze 40 % na 55 % a nárůst o 10 procentních bodů zaznamenal i kombinovaný reporting PESO napříč komunikačními kanály (26 %). Významné posílení AMEC eviduje také u průzkumu firemní reputace, o kterou si pravidelně řekne již osm z deseti klientů (78 %) oproti 67 % v roce 2018. Demonstrovat výsledky komunikace na prodejních datech nově požaduje již 45 % oproti 29 % dotázaných v loňském roce.¹⁶⁶

Pouhých 7 % respondentů zatím reálně směrem ke klientovi využilo novou metodu 3M prezentovanou AMEC v roce 2018. Jedná se o nástroj založený na sérii otázek zakořeněných v barcelonských principech 2.0 a v Integrovaném hodnotícím rámci (IEF), které jsou rozděleny do tří oblastí: reporting, plánování a prokázání dopadu. Ve všech třech oblastech je za pomoci reprezentativního průzkumu vytvořen dílčí benchmark, tedy relativní měřítko, se kterým se mohou společnosti porovnávat. Měřítko je přizpůsobitelné

¹⁶⁴ Přibližně polovina profesionálů stále v určitých situacích využívá metodu AVE. Potvrzují to čísla i dalších zdrojů jako např. studie ICCO či český průzkum Pram Consulting. AMEC, 2019.

¹⁶⁵ AMEC, 2019.

¹⁶⁶ AMEC, 2019.

podle trhu, odvětví a typu i velikosti organizace.¹⁶⁷

4.2 PR reporty od ICCO

Jedním z nejznámějších celosvětových reportů zaměřených na oblast public relations je dále World PR Report od Mezinárodní organizace pro poradenství v komunikaci (ICCO). Každoroční report od roku 2004 pravidelně referuje o vývoji globálního PR průmyslu a očekáváních jeho směřování v budoucích letech. Mimo jiné analyzuje nejčastěji využívané metody měření PR mezi profesionály a zjišťuje přetrvávající míru obliby AVE a význam, jaký mu firmy přiřkládají.¹⁶⁸

V roce 2011 po přijetí barcelonských principů uvedly tři čtvrtiny respondentů průzkumu, že nejčastěji PR měří jednoduchou kvantitativní metodou počítání mediálních výstupů, tzv. clippingem. Jejich druhou volbou byla metoda KPI, tedy stanovování klíčových ukazatelů úspěchu společně s klientem a jejich následné naplňování (64 %). Měření počtu zhlédnutí na sociálních sítích a v Barceloně odmítnutou metriku AVE uvedlo přes polovinu respondentů (56 %, resp. 55 %), zatímco metodu benchmarkingu využívalo 48 % dotázaných. Měření vlivu na obchodní výsledky skrze metriku ROI v odpovědích uvedlo 43 % respondentů.¹⁶⁹

Podíváme-li se na pozdější reporty ICCO z let 2017 a 2018 můžeme konstatovat vítězství i porážku metriky AVE, podobně jako lze vyčíst ze studií AMEC. Vítězstvím nad odmítanou metodou měření je fakt, že pouze pro 10 % dotázaných v roce 2017 a dokonce jen pro 8 % v roce 2018 bylo AVE preferovanou variantou měření výsledků. Jako prohru lze hodnotit skutečnost, že pouze 44 %, resp. 48 % respondentů v letech 2017 a 2018 uvedlo tuto metriku za zcela nevyužívanou. ICCO uvádí i detailní rozbor důvodu přetrvávajícího využívání AVE a těmi jsou ve 40 % případů požadavek klienta, ve 4 % požadavek nadřízeného v PR agentuře a v 8 % vlastní preference této metriky.¹⁷⁰

Statistiky využívání AVE z World PR Report 2019 potvrzují, že konstatování AMEC o vítězství nad odmítanou metrikou nejsou zcela podložené a její aktivní užívání

¹⁶⁷ M3 metoda poskytuje i praktické rady, jak se v jednotlivých oblastech hodnocení zlepšovat a jak analyzovat své další kroky, aby se dané společnosti v měření neustále zlepšovaly. Wheeler, Hender, Levine, Sood, 2019.

¹⁶⁸ ICCO, 2019.

¹⁶⁹ Téměř třetina firem (30 %) pak uvedla, že plně spoléhá na subjektivní hodnocení výsledků a dobrý pocit z realizované kampaně. S tímto názorem se setkáme v oblasti měření public relations dodnes. Závěrem 15 % respondentů uvedlo, že využívá k vyhodnocování komunikace své vlastní metody. Svoboda, 2011.

¹⁷⁰ Zajímavostí je, že jen ve 14 % je za požadavkem klienta zájem managementu společnosti získat finanční vyjádření coby zhodnocení své investice do public relations a ve 26 % in-house PR specialista, který by měl být poučen o důvodech nepoužívání AVE. ICCO, 2019.

zejména v částech světa s kratší historií PR přetrvává. Obdobně stagnující na úrovni 40 % je znalost barcelonských principů mezi PR profesionály, zatímco přibližně čtvrtina o jejich existenci nikdy neslyšela a logicky je tak neaplikuje do své práce.¹⁷¹

Pozitivní vývoj vpřed naopak zaznamenává znalost Integrovaného hodnotícího rámce (IEF) od AMEC, který vychází z metody PESO nahlížející na komunikaci holistickým přístupem. IEF podle průzkumu ICCO z roku 2019 dobře zná 34 % dotázaných, což je meziroční nárůst o 11 procentních bodů. Podobný nárůst o 9 procentních bodů zaznamenala meziročně znalost Průvodce měřením PR pro profesionály, který je společnou iniciativou AMEC, ICCO a PRCA. V roce 2019 jeho znalost potvrdila rovná čtvrtina respondentů.¹⁷²

Potvrzení dat AMEC přináší report ICCO v regionální analýze, kde uvádí, že ve Velké Británii a Severní Americe odmítá užívání AVE coby měřítka pro PR 71 %, resp. 68 % respondentů. Pro srovnání v Africe se od AVE distancovalo zatím jen 28 % dotázaných a v oblasti Blízkého Východu dokonce jen 15 %.¹⁷³ Obdobné je to i se zájmem firem investovat do měření a vyhodnocování public relations. V Anglii a v Severní Americe tak chce činit a činí okolo 40 % dotázaných společností, zatímco na Blízkém Východě přibližně polovina (21 %).

Nejaktuálnější World PR Report 2020 od ICCO nepřinesl pro boj s AVE žádné velké překvapení, neboť ho nadále v nějaké četnosti využívá 46 % dotázaných PR praktiků. Jen ve 13 % jde přitom o preferovanou variantu, zatímco tři čtvrtiny respondentů tak činí na popud zadavatele kampaně. Nejčastěji klienti stále požadují klasický clipping, tedy přehled mediálních výstupů, a to konkrétně ve 44 % případů. Ve 22 % případů žádají měřit engagement na sociálních sítích a ve 12 % růst brand-awareness značky. V 10 % případů klienti stále požadují AVE a jen ve 4 % mají zájem o vykazování přímého dopadu na obchodní cíle společnosti. Více než polovina dotázaných praktiků, konkrétně 54 %, poté zná a využívá některý z moderních nástrojů měření od AMEC.¹⁷⁴

4.3 Průzkum Pram o měření vlivu na obchodní příležitosti

V menším rozsahu a s dílčím tematickým pokrytím vznikají v posledních letech obdobné

¹⁷¹ ICCO, 2019.

¹⁷² ICCO, 2019.

¹⁷³ Co se znalosti IEF od AMEC týče, možná trochu překvapivě ho využívá přes 50 % respondentů v Asii, zatímco průvodcem měřením PR profesionály se nejvíc specialistů řídí v Severní Americe (42 %). Naopak v Latinské Americe dosahuje znalost obou těchto moderních metodik k měření PR pouhých 5 %. ICCO, 2019.

¹⁷⁴ ICCO, 2020.

studie a výzkumy k měření public relations také v českém prostředí. Proč je potřeba PR měřit v kontextu obchodních výsledků firem pravidelně zjišťuje lokální průzkum agentury Pram Consulting, který byl představen na pražském PR summitu v roce 2016.¹⁷⁵

Podle drtivé většiny odpovídajících firem by PR aktivity měly mít prokazatelný pozitivní vliv na obchodní příležitosti, tedy sledovat obchodní cíle společnosti. Z průzkumu vyplynulo, že celých 78 % respondentů chce mít v komunikaci nástroj ke zvyšování prodeje společnosti, zatímco 64 % dotázaných je přesvědčeno, že u nich ve firmě tomu tak skutečně je. Rovná čtvrtina respondentů pak uvedla, že za tímto účelem plánuje navýšit rozpočet na PR aktivity a dalších 68 % odborníků očekává alespoň stejně vysoký rozpočet i v dalších letech.¹⁷⁶ Klíčovou překážkou tak zůstává vydělení prostředků přímo na měření PR, kdy na tyto potřeby v roce 2018 podle AMEC průměrně zbývalo jen něco málo přes 10 % celkového PR rozpočtu.¹⁷⁷

Podle průzkumu Pram Consulting je největším problémem hodnocení komunikace v České republice skutečnost, že více než polovina (54 %) PR profesionálů stále nedefinuje na začátku kampaně své cíle, které navíc často ani nejsou zaměřeny na obchodní výsledky. Pětina respondentů (21 %) si poté relevantní a měřitelné cíle na začátku kampaně určuje, ale jen 15 % dotázaných je aktivně spojuje s růstem prodeje zboží či služeb. Pouhých 6 % respondentů pak měří přímý vliv svých PR aktivit na nové obchodní příležitosti firmy. V situaci, kdy však očekávané výsledky nejsou definovány konkrétně a měřitelně, je jejich naplnění či nenaplnění spíše dílem náhody než umění PR specialistů.¹⁷⁸

4.4 Fridrichové analýza měření PR v ČR

O jeden z nejaktuálnějších počinů v oblasti využívání metod měření public relations v české praxi se zasadila Alžběta Fridrichová, ředitelka agentury ADison.¹⁷⁹ Ta v roce 2018 publikovala výsledky kvalitativní analýzy s názvem „Jak měříme PR?“. Fridrichová svou analýzu postavila na rozboru přihlášek zaslanych do České ceny za PR v roce 2017, u nichž rozřadila více než 92 identifikovaných metrik do 11 kategorií rozčleněných

¹⁷⁵ Výzkum PRAM Consulting si kladl za cíl zmapovat současný pohled zástupců PR a marketingových oddělení na vliv komunikace na obchodní příležitosti firem v České republice. Průzkumu se zúčastnili manažeři komunikace a osoby zodpovědné za marketing a komunikaci z předních českých firem. Na položené otázky odpovědělo více než 100 respondentů. Aust, 2016.

¹⁷⁶ Pokles prostředků v PR rozpočtu oproti minulosti uvedlo jen 7 % dotázaných. Aust, 2015.

¹⁷⁷ AMEC, 2019.

¹⁷⁸ Aust, 2016.

¹⁷⁹ Fridrichová se specializuje na tvorbu strategií integrované PR komunikace a podobně jako Patrik Schober věří, že kreativní, strategická a integrovaná komunikace dokáže publikum zapojit a podpořit byznys.

dle nástrojů, byznysového dopadu a ROI.¹⁸⁰

Podle Fridrichové jsou další příspěvky do diskuze o měření PR nezbytné, neboť se jedná o nekonečné téma nejen v českém prostředí, a stále chybí mnohé odpovědi. Citlivou otázkou prý téměř deset let po přijetí barcelonských principů zůstává měření mediálních výstupů skrze metriku AVE. Ta je podle ní i přes veřejné odsouzení nadále hojně využívána, přestože každoročně sílí tlak klientů i zájem PR profesionálů na měření dopadu kampaní. Právě k tomu vybízí nejen barcelonské principy, ale i nové modely měření představené organizacemi AMEC či ICCO.¹⁸¹

Využívání metriky AVE bylo podle Fridrichové prvním velkým překvapením mezi závěry její analýzy, neboť ho coby metriku měření mediálních výstupů použilo pouze 10 % přihlášených projektů. Lze polemizovat o upřímnosti přihlašovatelů, zda se s tím jen nechtějí chlubit s ohledem na všeobecné odmítnutí této metriky. Určitou vypovídací hodnotu však zjištění o pouhé desetině praktiků užívajících na české scéně AVE určitě má. Zklamáním naopak zůstává fakt, že kromě odmítnutí AVE jsme se podle Fridrichové příliš neposunuli, neboť nejčastěji své úspěchy přihlašovatelé demonstrují na počtu výstupů a relevance médií zůstává upozaděná.¹⁸² Zohlednění pro firmu klíčového strategického sdělení nebo sentiment výstupů hodnotila jen 4 % přihlášených projektů.

Fridrichová dále otevírá citlivé téma hodnocení zásahu, ať již hovoříme o kumulované čtenosti, sledovanosti či metrice OTS (Opportunity To See). Autorka studie uvádí, že některé projekty neváhaly v naší desetimilionové zemi demonstrovat i vyšší desítky milionů oslovených lidí. Otázkou je, zda skutečně metrika potenciální čtenosti nemůže přesáhnout počet obyvatel zemi s vysvětlením, že onu potenciální příležitost k vnímání našeho sdělení mohou mít mnozí lidé v rámci hlavní cílové skupiny hned několikrát.

Co se týče počtu sledovaných metrik, většina přihlášek jich podle Fridrichové uváděla od dvou do pěti, přičemž nejčastěji uvádíme metriky tři. Výrazně přitom záleží na přihlašované kategorii, neboť pro interní a politickou komunikaci byly časté spíše dvě metriky, zatímco firemní komunikace, event management či digitální a sociální média vykazovaly metrik i pět. Nejvíce metrik přihlašovatelé uváděli u projektů v online

¹⁸⁰ Fridrichová hned v úvodu své studie uvádí, že ve velkém počtu odhalených metod měření se odráží široká škála nástrojů, se kterými multikanálové PR každý den pracuje. Autorka dále upozorňuje, že analýzu prováděla detailně a pokoušela se spojovat metriky, které významově patřily k sobě, ač byly pojmenovány odlišně. Fridrichová, 2018.

¹⁸¹ Fridrichová, 2018.

¹⁸² Zhruba polovina projektů prý uváděla, že výstupy byly publikovány v „prestižních českých médiích“. Výklad takového vyjádření je však výrazně subjektivní. Fridrichová, 2018.

prostředí, například na vytvořené webové stránce měřili celkem devět různých metrik.¹⁸³ U sociálních sítí se objevilo dokonce 17 různých metrik, které v různých modifikacích měřily dosah a reakci, často však chyběly kvalitativní ukazatele.¹⁸⁴ Podobně tomu bylo u vyhodnocování úspěchu videa, kde se počítal počet zhlédnutí, nikoliv však délka zhlédnutí důležitá pro správné předání klíčového sdělení.

Třetina analyzovaných projektů podle autorky měřila dopad PR aktivit, což považuje za pozitivní posun kupředu. I v tomto směru byla různorodost použitých metrik značná, což je logické s ohledem na odlišné obchodní cíle každého klienta. Nejčastěji však přihlašovatelé posuzovali efekt na celkové tržby, zvýšení prodeje, poptávky nebo počtu zákazníků. Klíčové je v takovém případě exaktní vyjádření obchodního cíle, bez kterého se jedná pouze o nepotvrzený předpoklad. Současně autorka připomíná jeden z hlavních problémů měření public relations a tím je takřka nemožnost oddělit efekt PR aktivit od dalších činností firmy sledujících stejné obchodní cíle.¹⁸⁵

Fridrichová hodnotí závěry své studie měření PR v české praxi jako pozitivní z pohledu intenzivního a častého hodnocení kampaní s využitím širokého množství používaných metrik. Autorka s potěšením konstatuje hodnocení dopadu PR kampaní na byznys až ve třetině analyzovaných případů a již zcela okrajové využívání metriky AVE. Jedním z důvodů je neoddiskutovatelně tlak akademiků na kvalitativní měření PR výsledků i mezinárodní iniciativy ze strany AMEC či ICCO na využívání nových komplexních metod měření. Hlavní nedostatek Fridrichová spatřuje v minimálním měření předání klíčového sdělení. Napříč celou studií dále zaznívá kritika skutečnosti, že stále měříme převážně kvantitativně na úrovni výstupů, nikoliv dopadu.

¹⁸³ Nejčastěji zde sledovali počet unikátních uživatelů a dobu strávenou na stránce. Fridrichová, 2018.

¹⁸⁴ Fridrichová v této souvislosti připomíná, že přihlášky velmi ojediněle rozlišovaly organický a placený dosah a jen minimálně uváděly procento oslovené cílové skupiny či frekvenci oslovení. Fridrichová, 2018.

¹⁸⁵ Fridrichová proto neakceptovala za měření dopadu vyjádření typu „došlo k posílení image či k zisku dodatečných prostředků pro rozvoj byznysu“. Fridrichová, 2018.

5. Vlastní analýza měření PR v české praxi

V předchozí kapitola popsaná analýza přihlášek do České ceny za PR z roku 2017 od Alžběty Fridrichové je základním východiskem vlastního empirického šetření. Autorka v rámci svého výzkumu podrobila testování přihlášky zaslané do 12. ročníku ČCPR z roku 2017 s totožným cílem odhalit, zda čeští PR specialisté měří dopad svých kampaní na byznysové ukazatele firmy a zda ve svých hodnotících postupech respektují barcelonská doporučení. Kódování vzorků prováděla autorka sama a závěry svého šetření téhož roku aktivně sdílela na jedné z pražských PR konferencí a na marketingovém serveru Mediář.¹⁸⁶

Hlavní závěry Fridrichové analýzy, které posloužily jako východiska k definování vlastních výzkumných otázek a hypotéz, lze shrnout následovně. Fridrichová konstatuje pozitivní zjištění, že v české praxi se měří intenzivně, pravidelně a kreativně s využitím velkého počtu a různých typů metrik. Nejčastěji přitom vykazujeme od dvou do pěti metrik, nejvíce pak tři. Využívání mezinárodně odmítnuté metriky AVE bylo podle autorky v české praxi téměř překonáno, neboť ho coby metriku měření mediálních výstupů uvedlo pouze 10 % přihlášených projektů. Kromě odmítnutí AVE se však čeští specialisté podle Fridrichové příliš neposunuli, neboť stále příliš nereflektují takřka deset let stará barcelonská doporučení. Nejčastěji poté své úspěchy nadále demonstrují na počtu výstupů, tedy kvantitativními metrikami, zatímco kvalitativní měření s využitím relevance médií či předání klíčového sdělení zůstávají dalece upozaděny. K potěšení autorky naopak třetina analyzovaných projektů v nějaké formě měří dopad svých PR aktivit na byznys klienta.

V návaznosti na tento výzkum Alžběty Fridrichové z agentury ADison bylo realizováno vlastní empirické šetření, které analyzuje přihlášky do ČCPR s cílem popsat a zhodnotit stávající situaci v české praxi. Výzkum byl nastaven a realizován tak, aby jeho závěry hodnotily, zda čeští PR specialisté při měření účinnosti své práce kvantifikují dopad na reputaci a byznys firmy, zda akcentují doporučení obsažené v barcelonských principech z roku 2010 a zda sledují zahraniční moderní trendy v měření public relations. Analýza byla provedena na přihláškách do čtyř ročníků 2010, 2013, 2016 a 2019, čímž by výsledky šetření měly navázat aktuálními čísly na dva roky starou analýzu Fridrichové. Současně nabídnou časovou řadu deseti let, ze které bude možné identifikovat základní vývojové trendy v měření účinnosti PR v české praxi.

¹⁸⁶ Detailněji popsáno zde: <https://www.mediar.cz/ave-odzvono-v-pr-cim-dal-vic-merime-dopad>.

5.1 Metodologie šetření, výběr a testování výzkumného vzorku

Zvolenou metodou výzkumu byla kvantitativní obsahová analýza dokumentů. Jedná se o typ analýzy zaručující spolehlivost a validitu získaných výsledků. Definována je jako „výzkumná technika pro objektivní, systematický a kvantitativní popis manifestního obsahu komunikace“.¹⁸⁷ Tato metoda má podle odborníka na výzkum Jana Hendla hlavní využití právě v masových médiích, přestože ji lze využít i v mnoha dalších oblastech výzkumu.

Prvním krokem je podle Hendla určení výzkumné otázky. V tomto případě byly s ohledem na cíle šetření stanoveny tři výzkumné otázky a k nim definovány následující hypotézy v tomto znění:

VO1: Měří se v české PR praxi objektivně účinnost public relations?

H1A: V české PR praxi se objektivně měří účinnost public relations

H1B: Četnost měření v české PR praxi roste, stejně jako počet využívaných metrik

H1C: V české PR praxi se měří stále více kvalitativně a na úrovni dopadu

VO2: Stanovují se v české PR praxi měřitelné cíle?

H2: V české PR praxi se stanovují měřitelné cíle skrze KPI

VO3: Jak se v české PR praxi vyvíjí měření AVE, byznysového dopadu, image a PESO?

H3A: V české PR praxi měříme stále méně AVE

H3B: V české PR praxi měříme stále více byznysový dopad a ROI

H3C: V české PR praxi měříme stále více image a reputaci

H3D: V české PR praxi měříme stále více metodou PESO

H3E: V české PR praxi se stále více využívá výzkumů v rámci počátečního měření

Následujícím krokem je rozhodnutí o výběru analyzovaných dokumentů, v tomto případě přihlášek do České ceny za PR. Přihlášky do ČCPR byly zvoleny jako nejvíce reprezentativní výzkumný vzorek nabízející každoročně již 14 let to nejlepší z české PR praxe. V úvahu dále připadala druhá nejznámější oborová soutěž Zlatý středník, nicméně z důvodu větší popularity a vyššího počtu přihlašovaných projektů byla zvolena ČCPR.

Hendl ve své knize uvádí, že u daného typu analýzy je zpravidla nezbytné redukovat množství vzorků k otestování a s tímto cílem provést výběr výzkumného vzorku.¹⁸⁸ Přestože ČCPR je realizována každoročně již od roku 2006, první testovaným

¹⁸⁷ Hendl, 2017, str. 230.

¹⁸⁸ Hendl, 2017, str. 230.

vzorkem byl pátý ročník pořádaný v roce 2010. Důvod byl jednoduchý, neboť právě v tomto roce se stala přihláška projektu do soutěže elektronickou a dostala dnešní podobu. U starších ročníků by odlišná obsahová struktura mohla znamenat významné zkreslení některých analyzovaných kategorií. Druhou redukcí výzkumného vzorku byl výběr dalších tří ročníků pořádaných v letech 2013, 2016 a 2019. Testovány byly tedy celkem čtyři ročníky vždy s tříletým rozestupem, což je frekvence testování, která by měla nabídnout dostatek dat ke znázornění vývoje zkoumaných kategorií v čase. V roce 2010 navíc proběhl pátý ročník ČCPR před přijetím barcelonských principů a v roce 2016 jedenáctý ročník naopak krátce po přijetí jejich aktualizované verze z roku 2015 v Londýně. Zvolené testované ročníky jsou tedy zajímavé i z pohledu mezinárodních milníků v měření účinnosti PR.

Poslední redukcí výzkumného vzorku bylo omezení přihlášek ve všech analyzovaných ročnících na čtyři hlavní kategorie, kterými jsou Firemní komunikace, Společenská odpovědnost a filantropie (CSR), Business-to-Business (B2B) a Business-to-Consumer (B2C). K této závěrečné redukci vzorku došlo z důvodu rizika zkreslení přihláškami z ostatních hlavních kategorií, kde se formy, metody i nástroje měření public relations výrazně liší od zvoleného vzorku. Jako argument lze uvést například projekty Interní komunikace, které probíhají v naprosté většině zcela odlišnými kanály než skrze media relations. Vůbec nejviditelnější je riziko zkreslení u kategorie Krizová komunikace, kde by například metriky počet výstupů, celková čtenost či AVE měly být uváděny v minusových hodnotách, neboť úspěchem krizové PR práce je spíše nebyť viděn než naopak. Tyto popsané selekce ohraničily výzkumný vzorek na 255 přihlášek, konkrétně 55, 68, 63 a 69 v jednotlivých analyzovaných letech.

Dalším krokem před samotným provedením analýzy je podle Hendla definice základní formy shromažďovaných dat. Za tímto účelem vznikla kódovací kniha a kódovací arch. V kódovací knize bylo nadefinováno deset sledovaných kategorií klíčových pro otestování stanovených hypotéz a u každé kategorie byl popsán a rozepsán formát kódování. Uzavřené kódování bylo následně prováděno do kódovacího archu a vykonával ho sám autor empirického šetření. Kódovací kniha i kódovací arch jsou k dispozici v přílohách práce.

Podle dalšího Hendlova doporučení bylo na začátku kódování provedeno testování menšího vzorku a přezkoušení spolehlivosti kódování. To je podle něj nejlepší test jasnosti a jednoznačnosti navrženého kategoriálního systému, přičemž je pravděpodobné, že tento

proces následně povede k revizi navržených kategorií a formátu kódování.¹⁸⁹ K tomu skutečně došlo a u kategorií Stanovení KPI, ROI+Byznys dopad a Image+Reputace byly přidány nové varianty pro subjektivní uvedení těchto ukazatelů v přihláškách. Ukázalo se totiž, že častým případem je stanovení KPI, prokázání byznysového dopadu či posílení image, nicméně pouze v subjektivním vyjádření bez číselné kvantifikace. Současně byl odhalen potenciálně problematický bod, kdy byl v roce 2019 ve struktuře přihlášky nahrazen dílčí dotaz na počáteční a průběžné měření, čímž byli přihlašovatelé nepřímo vybízeni ke sledování těchto kritérií, nebo minimálně k jejich popsání do přihlášky bez ohledu na skutečnost. S tímto potenciálním zkreslením pro rok 2019 v dané kategorii bylo dále pracováno.

5.2 Vlastní analýza a evaluace dat

V následující části dochází k popsání výsledků analýzy a ověření či odmítnutí hypotéz. Výzkumník zde vyhledává konfigurace, pravidelnosti, asociace a trendy v četnosti výskytu kódů. Obvykle také zkoumá vazbu testovaných proměnných s vnějšími proměnnými.¹⁹⁰

Graf č. 1 znázorňuje procentuální četnost přítomnosti objektivního měření v přihláškách do ČCPR v jednotlivých letech. Podle grafu lze obecně konstatovat, že se v české praxi účinnost public relations objektivními metodami měří. Stav měření se přitom významně zlepšil po roce 2010, kdy byla na podzim v Barceloně přijata první doporučení k metodice měření efektivity public relations. V české praxi lze na analyzovaných přihláškách do ČCPR pozorovat nárůst objektivního měření o 10 procentních bodů mezi lety 2010 a 2013. Mírné zlepšení o další 3 procentní body bylo zaznamenáno i mezi lety 2013-2016, které můžeme z pohledu teoretické diskuze v zahraničí připsat intenzivním přípravám a následnému přijetí aktualizovaných barcelonských principů 2.0 v letech 2014 a 2015. Zlepšením objektivního měření mezi lety 2013-2016 dosáhlo české PR určitého vrcholu, který byl potvrzen obdobnou hodnotou v aktuálním ročníku 2019.

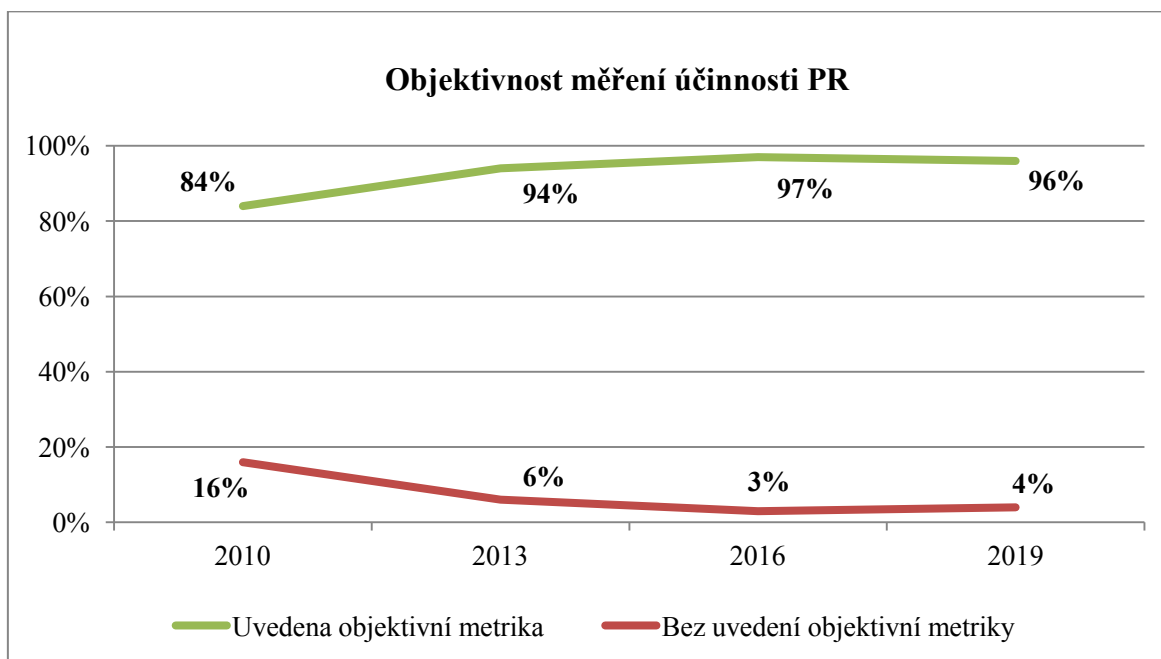
Za posledních několik let lze proto sledovat ustálení objektivního měření účinnosti PR na 96-97 %, tedy evidujeme pouhé jednotky procent přihlášek, které objektivní metriku neuvádí. Pod touto množinou se skrývají jak projekty neuvádějící žádné měření účinnosti, tak projekty s ryze subjektivním měřením. Subjektivně hodnocené projekty často zeširoka a bez číselného vyjádření vykazovaly svůj úspěch pochvalou klienta či splněním

¹⁸⁹ Hendl, 2017, str. 232.

¹⁹⁰ Hendl, 2017, str. 232.

stanoveného cíle.¹⁹¹ Přesto je možné jednoznačně potvrdit první hypotézu, tedy že se v české praxi objektivně měří účinnost public relations, stejně jako můžeme potvrdit první část druhé hypotézy předpokládající růst četnost měření v české praxi.

Graf č. 1: Objektivnost měření účinnosti PR v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

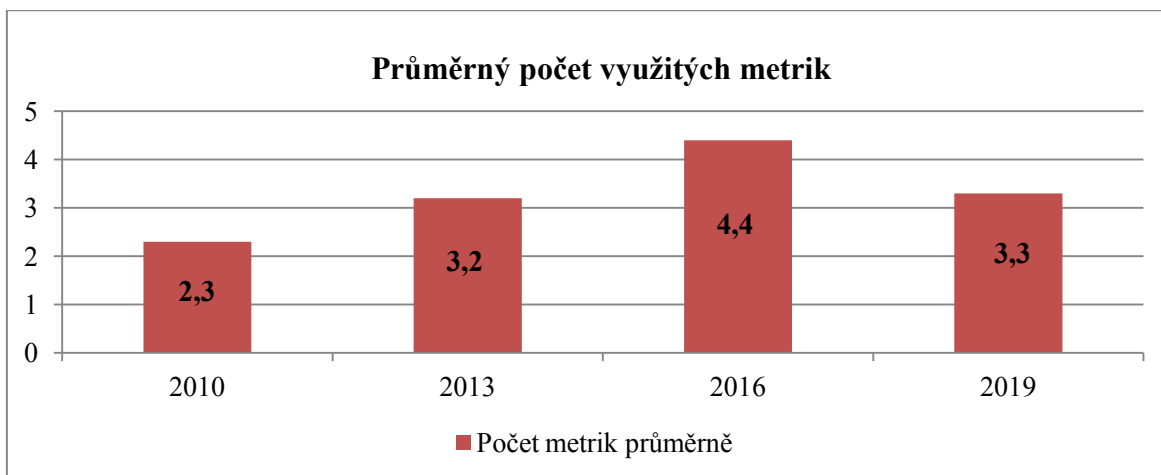
Při detailnějším pohledu na výsledky šetření lze konstatovat, že nejčastěji k objektivnímu měření účinnosti nedochází v kategoriích Firemní komunikace a Společenská odpovědnost (CSR). V případě CSR projektů je tento výsledek pochopitelnější, neboť společnosti v těchto případech hledí méně na byznysové cíle a jde jim primárně o posílení pozitivního vnímání jejich značky skrze její propojení s dobročinnou věcí. V případě projektů Firemní komunikace se naopak nevykázání jakékoliv relevantní metriky jeví jako významně problematické, neboť u takových PR projektů by měl být ze strany stakeholderů společnosti tlak na jasné byznysové vyjádření investice do public relations.

Pro ověření zbývající části druhé hypotézy analýza v grafu č. 2 zjišťovala, kolik metrik průměrně vykazují přihlášky do ČCPR a zda toto číslo v čase roste. Tato hypotéza byla prokázána jen částečně, když mezi lety 2010-2016 docházelo k významnému nárůstu průměrně vykazovaných metrik na přihlášku až na hodnotu 4,4, zatímco k roku 2019 lze

¹⁹¹ V ojedinělých případech bylo naměřeno využití i 3-4 subjektivních metrik v jedné přihlášce demonstrující úspěch kampaně na úsměvech zákazníků, spokojenosti klienta, souhlasných reakcích novinářů či dokonce zelenajících se stromech v lese. Pozn. autora.

sledovat pokles zpět na průměr 3,3 metrik na přihlášku. Tento vývoj může potvrzovat určitou odchylku v hojnosti využívání metrik v roce 2016, anebo mírné oslabení významu měření účinnosti public relations v české praxi v posledním období. Druhé vysvětlení by současně ospravedlnilo drobný procentní pokles v objektivním měření účinnosti PR, viz graf č. 1.

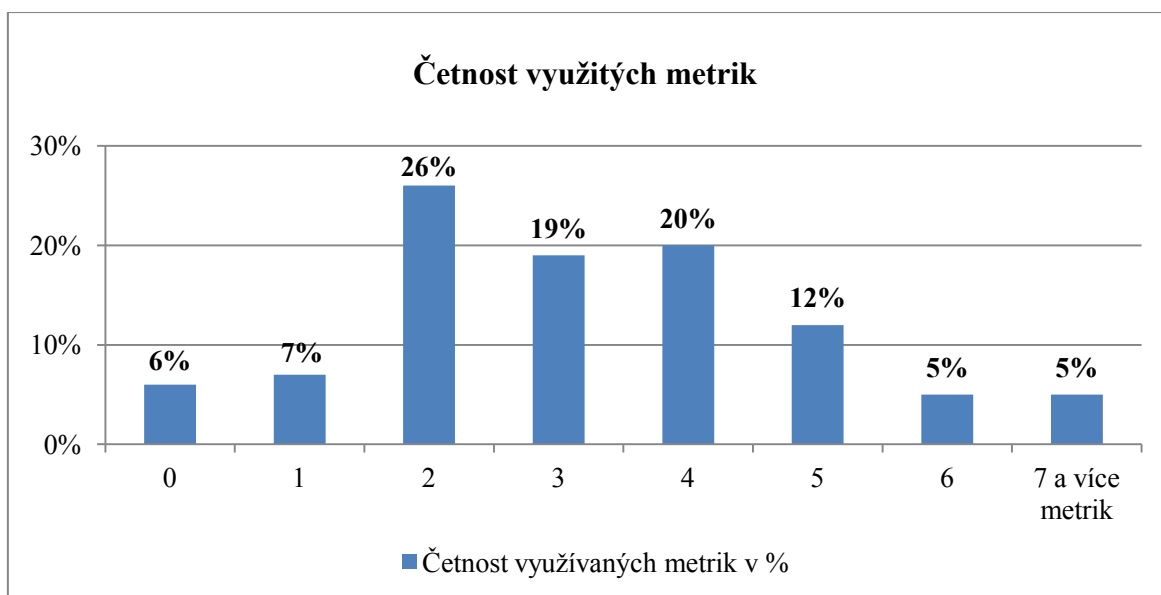
Graf č. 2: Průměrný počet využitých metrik v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Současně bylo cílem měření počtu metrik ověřit závěr analýzy Alžběty Fridrichové uvádějící, že v roce 2017 přihlášky do ČCPR nejčastěji vykazovaly tři použité metriky. Z grafu č. 3 je zřejmé, že nejčastější četnost využitých metrik byla napříč analyzovanými ročníky hodnota dva, tedy že 255 zkoumaných přihlášek nejčastěji uvádělo právě dvě metriky, a to konkrétně ve 26 % případů. Čtyři metriky byly uváděny v každé páté přihlášce, podobně jako tři přihlášky (19 %). Pět metrik vykazovala přibližně každá osmá přihláška a 5 % přihlášek uvedlo sedm a více metrik, přičemž vůbec nejvíce bylo uvedeno metrik dvanáct. V jednotkách procent přihlášek nebyla naopak uvedena metrika žádná, tedy se v daných projektech neměřila účinnost public relations.

Graf č. 3: Četnost využitých metrik v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

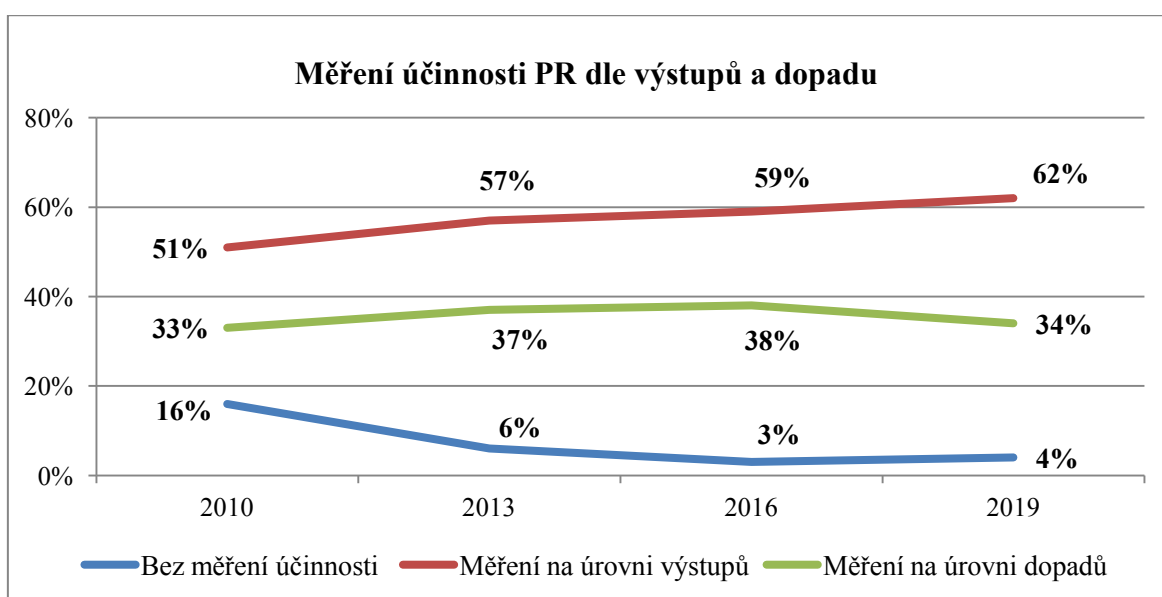
Při detailnějším pohledu na výsledky šetření v kategorii počet uváděných metrik lze potvrdit další Fridrichové hypotézu, že v kategoriích Firemní komunikace, B2C potažmo B2B je měřeno více metrikami než v kategorii CSR. V této kategorii kampaně sledují více obecnou prospěšnost a nejsou tolik orientované na exaktní byznysové výsledky. Současně se lze domnívat, že se projekty s více vykázanými metrikami dvakrát častěji objevily mezi vítězi. Přihlášky s pěti a více metrikami měly průměrně 25% pravděpodobnost na získání ocenění, zatímco průměrná pravděpodobnost všech přihlášek na umístění byla jen 13 %.

Třetí hypotéza ve své první části předpokládala v čase rostoucí měření na úrovni dopadu v české praxi, přičemž Fridrichová ve svém šetření z roku 2017 hovořila o třetině přihlášek měřících dopad. Graf č. 4 potvrzuje Fridrichové tvrzení a znázorňuje měření dopadu PR aktivit v letech 2010-2019 průměrně u 33-38 % projektů. Při kalkulování s jednotkami procent zcela neměřících přihlášek to znamená, že přibližně 50-60 % projektů zůstává nadále pouze u měření výstupů, přestože byl tento typ měření odmítnut nejprve v roce 2010 a poté o pět let později barcelonskými principy, resp. jejich aktualizací. Hypotézu je proto třeba spíše vyvrátit, neboť přestože mezi lety 2010-2016 dochází k nárůstu projektů měřících dopad o 5 procentních bodů, nicméně v roce 2019 evidujeme pokles téměř zpět na počáteční hodnotu roku 2010.

Zajímavé je dále sledovat křivku měření na úrovni výstupů, která mezi lety 2010-2019 kontinuálně roste o více než 10 procentních bodů. Tento vývoj značí, že

přestože se mezi lety 2010-2019 měří v české PR praxi stále více, roste především objem měření výstupů, méně pak dopadu. Při bližším pohledu na výsledky šetření lze dále konstatovat, že dopad měříme častěji v kategoriích Firemní komunikace a B2C, zatímco v CSR opět o něco méně. Stejně tak z pohledu pravděpodobnosti na umístění na prvních třech pozicích měly přihlášky vykazující měření dopadu o 6 % lepší úspěšnost oproti průměru všech 255 analyzovaných přihlášek, konkrétně se na stupních vítězů umístila každá pátá.

Graf č. 4: Měření dle úrovně výstupů a dopadu v ČCPR mezi lety 2010-2019



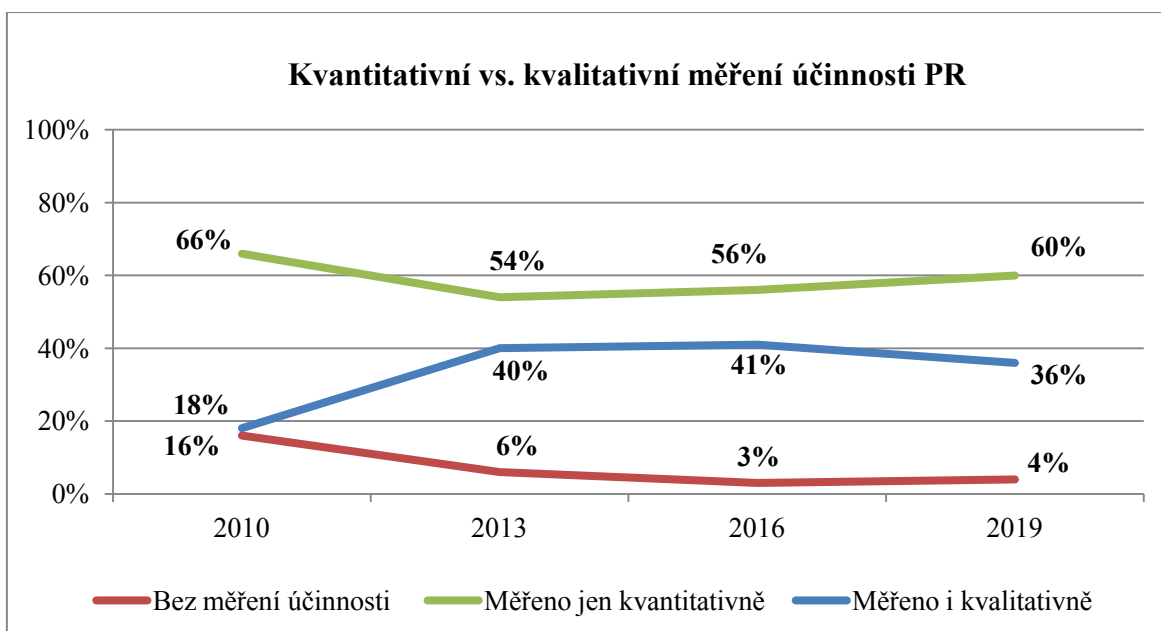
Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Druhá část třetí hypotézy testovala, zda v české PR praxi v čase roste podíl měření skrze kvalitativní metriky jako doplněk kvantitativních, k čemuž opět vybízí téměř deset let staré barcelonské principy a o to více jejich následná aktualizovaná verze. Ke kombinování kvantitativních a kvalitativních metrik vyzývá ve své studii také Fridrichová, která varuje, že přestože měříme často a kreativně skrze mnoho metrik, zůstáváme u měření kvantitativního. Za příklad dává měření media relations, kde v drtivé většině případů dochází k vykazování počtu výstupů a počtu potenciálních čtenářů, diváků a posluchačů, zatímco předání klíčového sdělení či relevance médií se řeší spíše okrajově.

Na grafu č. 5 můžeme sledovat vývoj kvantitativního měření v přihláškách do ČCPR, stejně jako vývoj projektů měřících kombinovaně kvantitativně i kvalitativně. Je zřejmé, že po přijetí barcelonských principů došlo mezi lety 2010-2013 k významnému

posílení trendu kvalitativního měření v PR projektech, konkrétně o 22 procentních bodů na 40 %, přičemž tento trend se potvrdil v roce 2016. V roce 2019 nicméně stejně jako u počtu využitých metrik či měření dopadu můžeme sledovat relativně silný pokles o 5 procentních bodů, což opět potvrzuje mírné oslabení významu měření účinnosti PR v posledním analyzovaném období. Z tohoto pohledu lze hypotézu potvrdit jen dílčím způsobem, neboť z celkového pohledu došlo ke zlepšení mezi počátečním a cílovým stavem, nicméně růstový trend se mezi lety 2016-2019 zlomil a začal klesat. Naopak opětovný nárůst po klesající tendenci mezi lety 2010-2016 zažilo v posledním období měření kvantitativní, které logicky posílilo a bylo v roce 2019 uváděno u 6 z 10 přihlášek.

Graf č. 5: Kvantitativní a kvalitativní měření účinnosti v ČCPR mezi lety 2010-2019



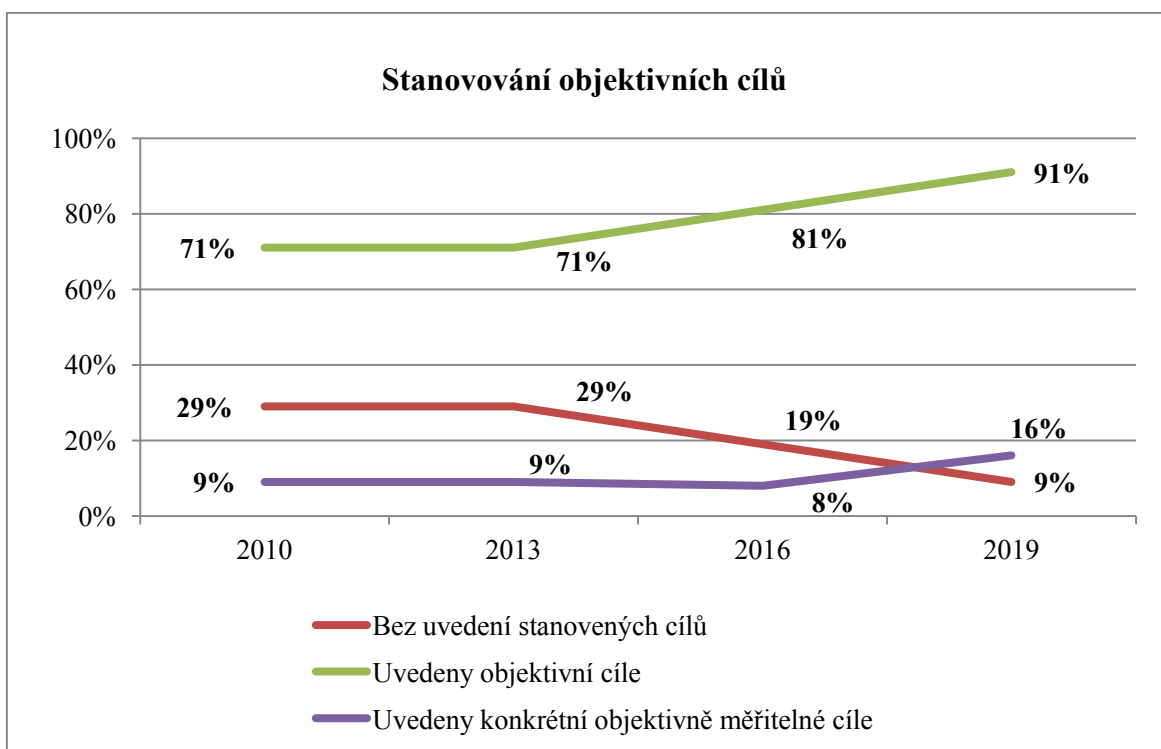
Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Při detailním pohledu na analyzovaná data můžeme konstatovat, že nejčastěji se kvalitativně měří v kategorii Firemní komunikace, kde tento typ měření vykazuje celkem 45 % přihlášek, tedy téměř každá druhá. Pro srovnání v kategorii CSR se kvalitativně měřilo jen v každé třetí přihlášce (34 %). Projekty využívající kvalitativního měření také častěji vítězily v ČCPR, kde jejich šance na některé z ocenění vzrostla na 24 %, zatímco průměrná šance přihlášek na některou z cen se pohybovala jen okolo 13 %.

Dalším z barcelonských principů, ze kterých vycházely hypotézy výzkumu, bylo doporučení stanovovat objektivní a měřitelné cíle na začátku každé PR kampaně. Čtvrtá hypotéza má proto testovat, zda se v české PR praxi takové cíle skrze KPI (Key

Performance Indicators) stanovují. KPI se mohou vztahovat například k byznysovým cílům, posílení image firmy, anebo třeba ke zvýšení prezence firmy v mainstreamových médiích. V tomto případě je z grafu č. 6 na první pohled zřejmý růstový trend, který započal v roce 2013 po určité stagnaci od roku 2010. Následně mezi lety 2013-2019 posílil trend o 20 procentních bodů na 91 %, což znamená, že si objektivní cíle stanovuje 9 z 10 PR projektů přihlášených v roce 2019 do ČCPR. Úměrně k tomu logicky klesá počet přihlášek nevykazující objektivní cíle, a to z téměř 30 % v letech 2010-2013 na necelých 10 % v posledním analyzovaném ročníku.

Graf č. 6: Stanovování objektivních cílů v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

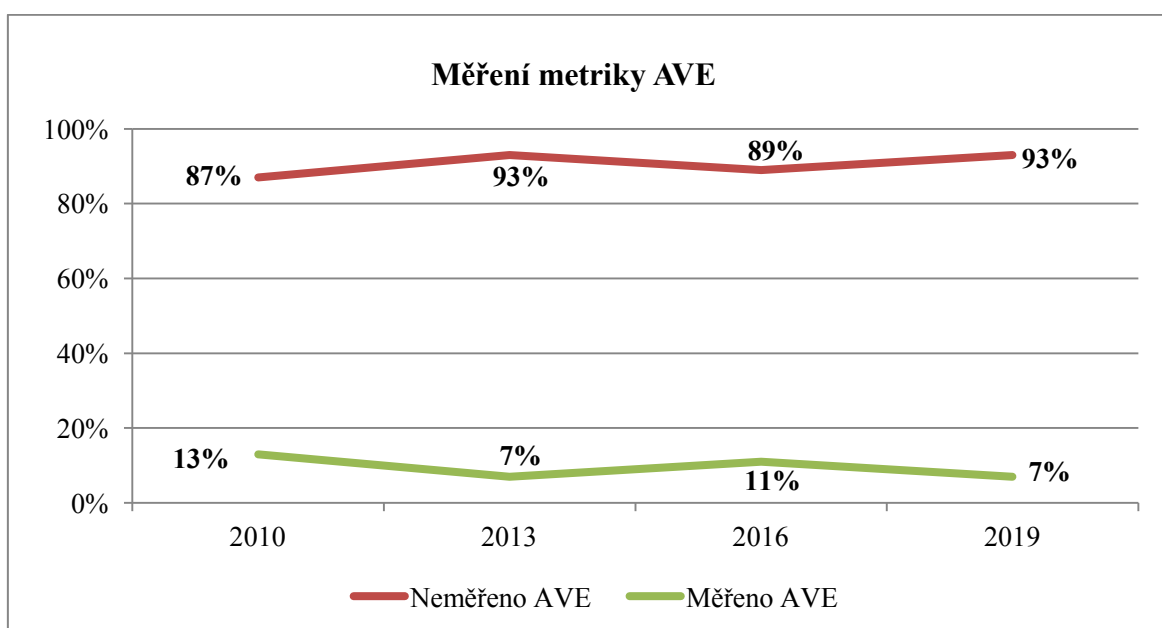
Zajímavý je vývoj ukazatele konkrétních objektivně měřitelných cílů, k jejichž stanovování na začátku kampaní barcelonské principy především vyzývaly.¹⁹² Na grafu č. 6 je zřejmé, že mezi lety 2010-2016 měřilo takto konkrétně nastavené KPI jen necelá desetina přihlášených projektů, zatímco v roce 2019 lze sledovat významný růstový trend o 8 procentních bodů na 16 %. Právě zcela konkrétní stanovení měřitelných KPI může

¹⁹² To znamená, že v daném projektu nedošlo jen ke stanovení objektivního cíle typu zvýšení informovanosti, podpora uvedení produktu na trh či doručení informace cílové skupině, ale byly stanoveny zcela konkrétní měřitelné cíle jako např. zvýšení brand awareness či posílení poptávky po produktu, v ideálním případě pak i s kvantitativním vyčíslením cíleného nárůstu.

předcházet jakýmkoliv spekulacím o účinnosti či neúčinnosti PR aktivit a kampaní. Při podrobnějším zkoumání dat z šetření lze poté konstatovat, že nejčastěji docházelo k měření konkrétních měřitelných KPI v kategorii B2C. Pravděpodobnost na některé z ocenění tento ukazatel významněji nezvyšoval.

Hypotéza číslo pět ověřovala popularitu metriky AVE známou díky intenzivní diskuzi na akademickém poli o její nevhodnosti pro měření účinnosti public relations. Přestože metriku odmítli přední odborníci již v roce 2010 v Barceloně jako metodu měření nerefluktující skutečný význam a účinek PR a tento závěr i argumenty zopakovali také o pět let později v Londýně, rozhodně nelze AVE označit za v praxi nepoužívanou metriku. Například nejnovější reporty předních organizací zabývajících se public relations uvádí, že jen asi každý osmý PR expert vyhodnocuje klientům svou práci metodou AVE. Každý druhý však AVE stále klientům reportuje příležitostně, nejčastěji pak na jejich přímý požadavek. Tento stav okolo 50 % PR praktiků užívající alespoň čas od času AVE se navíc dlouhodobě nemění a potvrzují ho i čeští experti na měření public relations v čele s Patrikem Schoberem. Naopak Fridrichová ve své analýze přihlášek do ČCPR z roku 2017 hovoří o pouhé desetině projektů vykazující AVE, což by odpovídalo 12-13 % PR odborníkům užívajících podle pravidelného reportu AMEC tuto metriku pravidelně.

Graf č. 7: Měření metriky AVE v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Na grafu č. 7 lze mezi lety 2010-2019 vidět mírný odklon od AVE, konkrétně o 6 procentních bodů. Hypotézu o stále menší frekvenci měření PR za pomoci AVE tedy můžeme potvrdit, přestože tento trend není nijak silný a osciluje okolo 10 %, což podporuje závěr Fridrichové studie. Jinými slovy 90 % českých PR projektů, bereme-li přihlášky do ČCPR jako reprezentativní vzorek, neměří účinnost své práce skrze AVE. Z tohoto pohledu lze tuto metriku označit za okrajovou a její přetrvávající dílčí podpora mezi odborníky může být podmíněna třeba požadavkem ze strany in-house PR pracovníků či marketingových ředitelů.

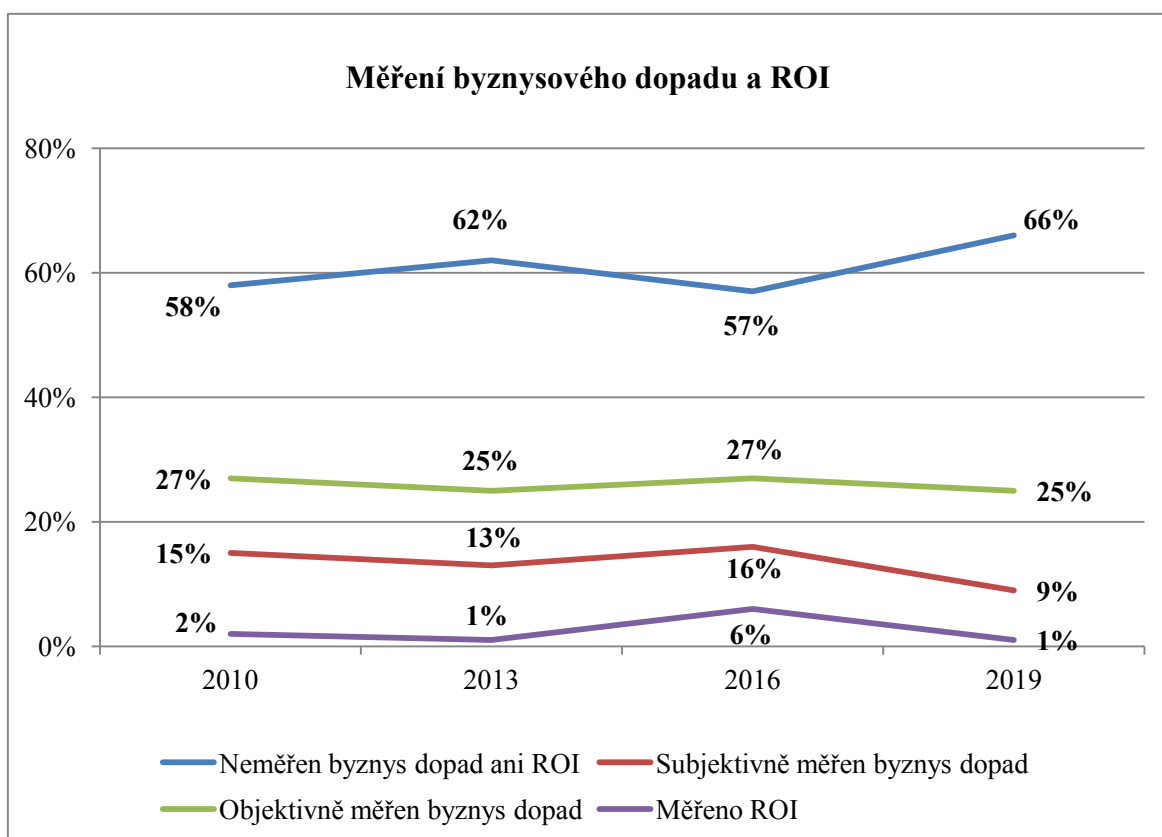
Při detailnějším pohledu na výsledky měření můžeme vidět častější využívání AVE u projektů přihlášených do kategorií Firemní komunikace, B2B a B2C a zcela minimálně pak v kategorii CSR. To potvrzuje předpoklad organizací AMEC a ICCO, že užívání metriky AVE přetrvává převážně z důvodu požadavku zadavatelských společností, které tlačí přizpůsobení vyhodnocení účinnosti public relations byznysovým parametrům nastaveným uvnitř organizace. Z pohledu šance na vítězství v soutěži nelze u přihlášek používajících AVE sledovat žádné odchýlení od průměru. Zajímavé zjištění naopak přinesl pohled na přihlašovatele projektů vykazujících tuto metriku, přestože nešlo o primárně sledované kritérium šetření. Napříč sledovanými ročníky ČCPR totiž ve velké většině dominoval přihláškám vykazujícím AVE stejný jmenovatel a tím byla jednička na trhu českých PR agentur AMI Communications.

Následující hypotéza zkoumala další z dobře známých barcelonských principů a tím je vypočítávání metriky ROI tedy návratnosti investice do public relations. Měřením skrze ROI rozumíme vyhodnocení dopadu kampaně na byznysové ukazatele dané společnosti a jejich přepočtení na výši počáteční investice. K takto sofistikovanému měření PR aktivit se dle předpokladu neuchylovala příliš velká část praktiků, proto hypotéza ověřovala nejen použití metriky ROI, ale i jakýkoliv jiný vykázaný objektivní či jen subjektivní byznysový dopad kampaně. V tomto ohledu konstatovala Fridrichová potěšení nad tím, že v přihláškách do ČCPR v roce 2017 byl nějakým způsobem měřen byznysový dopad až ve třetině případech, což předčilo autorčina očekávání.

Na základě grafu č. 8 lze potvrdit předpoklad neměření ROI ale zaměření se spíše na byznysový dopad, neboť nějakou formu návratnosti investice měřila ve třech ze čtyř analyzovaných ročníků pouhá setina přihlášených projektů. K 6 % přihlášek měřících ROI vývoj posílil pouze v roce 2016, ale vzhledem k následnému poklesu zpět na jednoprocenní hranici lze tento nárůst považovat spíše za výchylku. Naopak objektivní

byznysový dopad na organizaci měřila přibližně čtvrtina projektů. Tento podíl osciloval v rozmezí dvou procentních bodů a nevykazoval žádný významnější růstový či klesající trend. Z tohoto pohledu nelze potvrdit Fridrichové pozitivní závěr o třetině byznysový dopad měřících projektů z roku 2017, ačkoliv vysvětlení může přinést křivka subjektivního měření byznysového dopadu. Ten měřilo mezi 9 a 16 % přihlášek a jednalo se o přihlášky s neurčitým či jen velmi těžko prokazatelným závěrem demonstrujícím byznysový dopad dané PR kampaně.¹⁹³ Pro úplnost je třeba dodat, že projekty uvádějící užití metriky ROI vždy současně vykazovaly objektivní byznysový dopad.

Graf č. 8: Měření byznysového dopadu a ROI v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Ve sledovaném období naopak stoupal počet přihlášek zcela neměřící byznysový dopad ani metriku ROI. Takto v rozporu s jedním z hlavních barcelonských principů bylo jen mezi v roce 2019 66 % přihlášek, tedy dvě třetiny projektů nevyhodnocujících žádný byznysový dopad. Přestože tedy více než třetina projektů v analyzovaných letech zpravidla

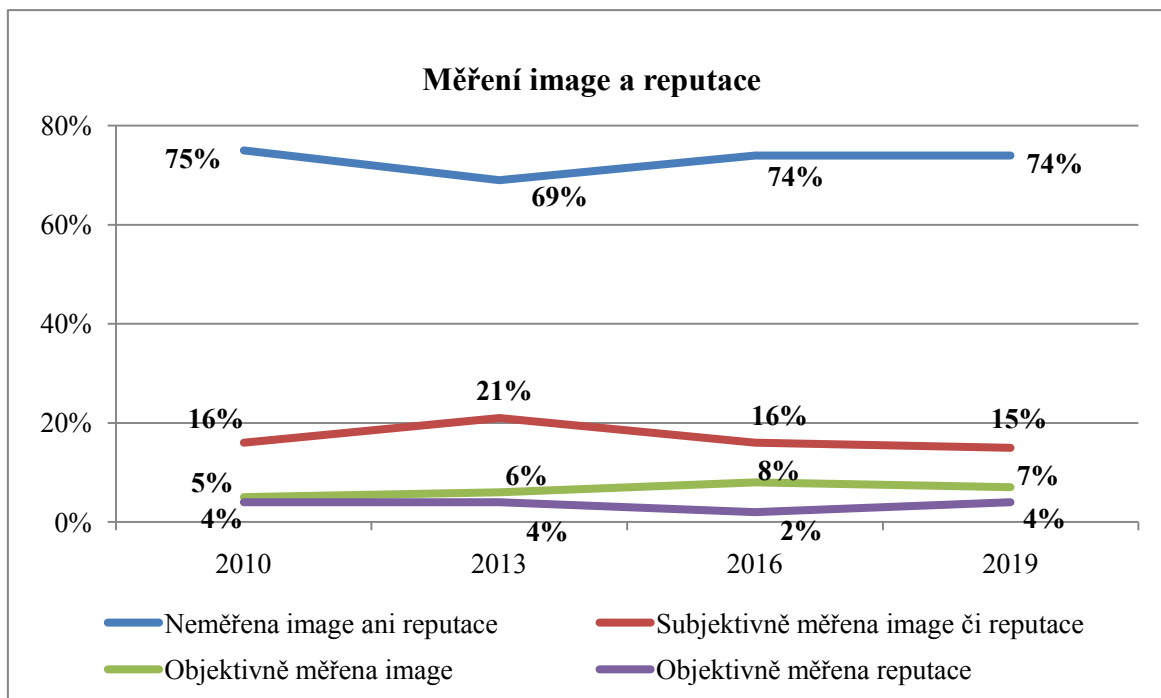
¹⁹³ Hodnocení subjektivního byznysového dopadu konstatovalo například pozitivní dopad na hospodářské výsledky, vylepšení pozice společnosti na trhu či posílení zájmu zákazníků. Pozn. autora.

nějakou formou byznysově hledisko reflektovala, trendově lze spatřovat spíše negativní vývoj. Z tohoto pohledu je třeba vyvrátit pátou hypotézu a konstatovat v čase mírný odklon českých PR specialistů od propojování své práce s byznysovými cíli dané společnosti.

Při detailnější analýze dat je zřejmé, že byznysový dopad měří nejvíce projekty přihlášené v kategorii B2B, a to konkrétně více než polovina z nich (53 %). Zcela logicky pak byznysový dopad významně méně měří projekty přihlášené v kategorii CSR, neboť ty obvykle sledují jiné cíle jako zviditelnění značky či její propojení s pozitivně vnímanými tématy. Průměrně CSR přihlášky napříč analyzovaným obdobím vykazovaly o 10 % nižší pravděpodobnost sledování byznys dopadu než ostatní kategorie. Pokud bychom přistoupili k očištění výsledků o přihlášky v kategorii CSR, dostaly bychom se na o jedno či dvě procenta lepší hodnoty, nicméně na kolísavém a v posledním období klesajícím trendu uvádění, resp. neuvádění konkrétních dopadů na byznys toto očištění dat nic nemění. Z pohledu šance na vítězství v soutěži lze dle očekávání konstatovat, že porota precizní popsání byznysového dopadu přihlášených projektů častěji odměňovala některým z ocenění. Konkrétně tak činila ve 21 % případů, zatímco průměrná pravděpodobnost na ocenění všech přihlášek byla o 8 % nižší.

Sedmá hypotéza ověřovala růst měření image a reputace v české PR praxi v posledních deseti letech. Právě o měření těchto ukazatelů skrze reputační analýzu a další nástroje se totiž mezi PR praktiky stále více hovoří jako o populární metodě vyhodnocování jejich práce. Graf č. 8 proto znázorňuje shromážděná data k ukazatelům měření image a měření reputace, přičemž třetí sledovanou proměnnou bylo subjektivní měření jednoho či druhého. V průběhu testování se brzy prokázalo, že spíše než s konkrétním číselným vyjádřením se PR specialisté spokojili s obecnými proklamacemi o růstu znalosti značky. Při podrobném pohledu na výsledky šetření lze konstatovat, že rozhodně nedochází k významnému posilování trendu měření image či reputace a tyto ukazatele se dlouhodobě neměří téměř ve třech čtvrtinách všech přihlášek. Pokud k vykazání určitého nárůstu znalosti značky či oblíbenosti produktu došlo, jednalo se spíše o subjektivní tvrzení nepodložené exaktními daty. Konkrétní zlepšení reputace firmy měřila a na výsledcích demonstrovala jen přibližně 4 % přihlášených projektů, zatímco precizní měření image se pohybovalo mezi 5-8 %. U měření image firmy lze dále pozorovat mírný nárůst v čase, nicméně pouze v jednotkách procentních bodů. Z výše uvedených důvodů je třeba vyvrátit sedmou hypotézu, neboť z analyzovaných dat nelze interpretovat významnější trend posilování měření image a reputace v české PR praxi.

Graf č. 9: Měření image a reputace v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

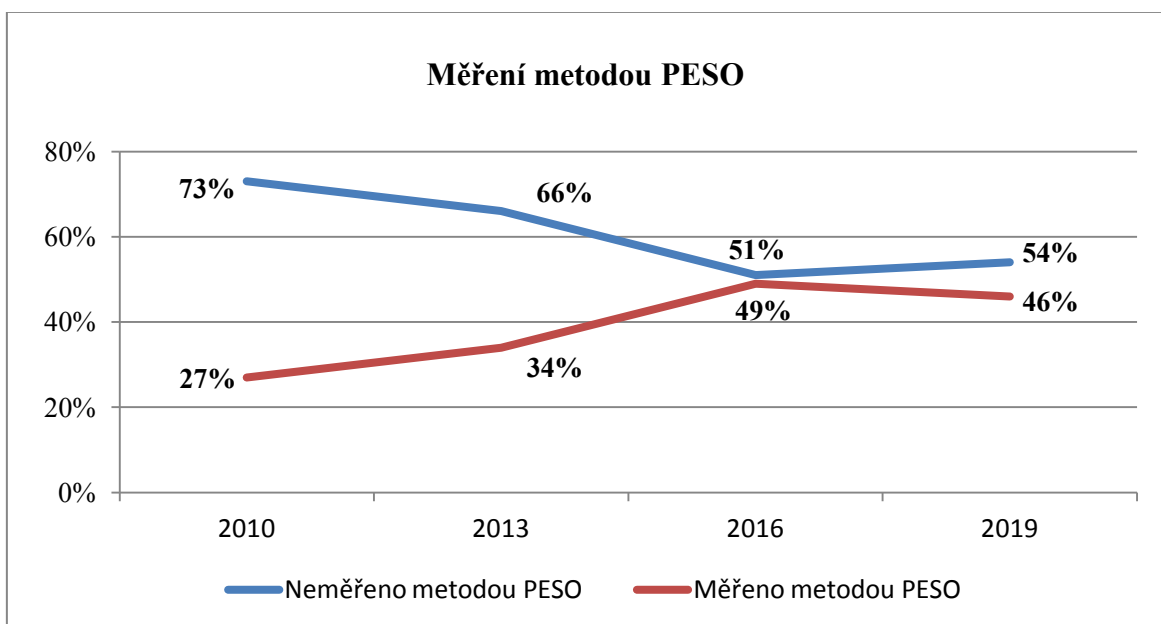
Při bližší analýze dat lze konstatovat častý výskyt měření image či reputace u přihlášek v kategorii Firemní komunikace, kde tyto ukazatele byly vykazovány až ve 41 % projektů. Naopak nižší měření image a reputace zaznamenaly projekty v B2C a v CSR, zatímco v B2B se vykazování těchto ukazatelů pohybovalo dokonce na pouhých 11 %. Z pohledu šance na vítězství některé z cen se na prvních příčkách umísťovaly projekty měřící image a reputaci s 18% pravděpodobností, tedy přibližně každý pátý přihlášený. Jedná se o 5 % vyšší pravděpodobnost než průměr všech 255 analyzovaných přihlášek.

Osmá hypotéza poté ověřovala tvrzení, zda v české PR praxi roste při měření účinnosti kampaní četnost využívání nové metody PESO přistupující k hodnocení public relations z pohledu rozdělení na čtyři základní druhy médií – zaplacené, získané, sdílené a vlastní. Jedná se o moderní přístup reflektující dynamický vývoj mediálního světa a kriticky se stavící například k měření skrze AVE, které demonstruje účinnost pouze u získaných a placených médií, mezi kterými navíc nerozlišuje. Nashromážděná data k ověření či vyvrácení této hypotézy jsou uvedena v grafu č. 10, z něhož je zjevný růstový trend měření pomocí PESO v letech 2013-2016, kdy se o nové metodě začalo hodně diskutovat jako o nástupci AVE a obecně o řešení přetrvávajících rozpaků v otázce efektivního měření public relations. Konkrétně došlo k významnému nárůstu

o 15 procentních bodů na 49 %, tedy do stavu, kdy každá druhá přihláška v ČCPR měřila pomocí PESO. Nutno přitom podotknout, že k posilování této metody docházelo také mezi lety 2010-2013, kdy se ještě o PESO oficiálně nehovořilo. Při sběru dat totiž nebylo posuzováno zmínění klíčového slova PESO, ale využití přístupu k měření, který přináší. To znamená měření výsledků nejen na ukazatelích pro získaná média, ale například také pro sociální sítě či vlastní webové stránky, videa a infografiky.

Co se týče potvrzení či vyvrácení osmé hypotézy, rozhodně lze konstatovat, že mezi lety 2010-2019 v české PR praxi došlo k významnému posílení měření účinnosti public relations napříč různými typy médií tak, jak nabádá metoda PESO. Konkrétně lze na grafu č. 10 vidět nárůst o 19 procentních bodů a z tohoto pohledu lze hypotézu potvrdit. Také u tohoto ukazatele nicméně dochází k mírnému oslabení v posledním analyzovaném období, a to o 3 procentní body, což posiluje předpoklad, že v letech 2016-2019 skutečně dochází v oblasti efektivního měření public relations k jistému ochlazení.

Graf č. 10: Měření metodou PESO v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Při detailnějším pohledu na výsledky šetření lze konstatovat, že měření účinnosti kampaně za pomoci metody PESO zvyšovalo v očích poroty šanci na vítězství v soutěži. Zatímco standardně měly projekty v ČCPR průměrně 13% šanci na umístění se na hodnocených příčkách, u projektů měřících metodou PESO tato pravděpodobnost rostla až na dvojnásobek, na 26 %. To znamená, že každý čtvrtý přihlášený projekt měřící účinnost

pomocí PESO mezi lety 2010-2019 získal některou z cen. Z pohledu měření skrze PESO v přihláškách v jednotlivých kategoriích není možné sledovat žádné významnější využití této metody v některé z nich.

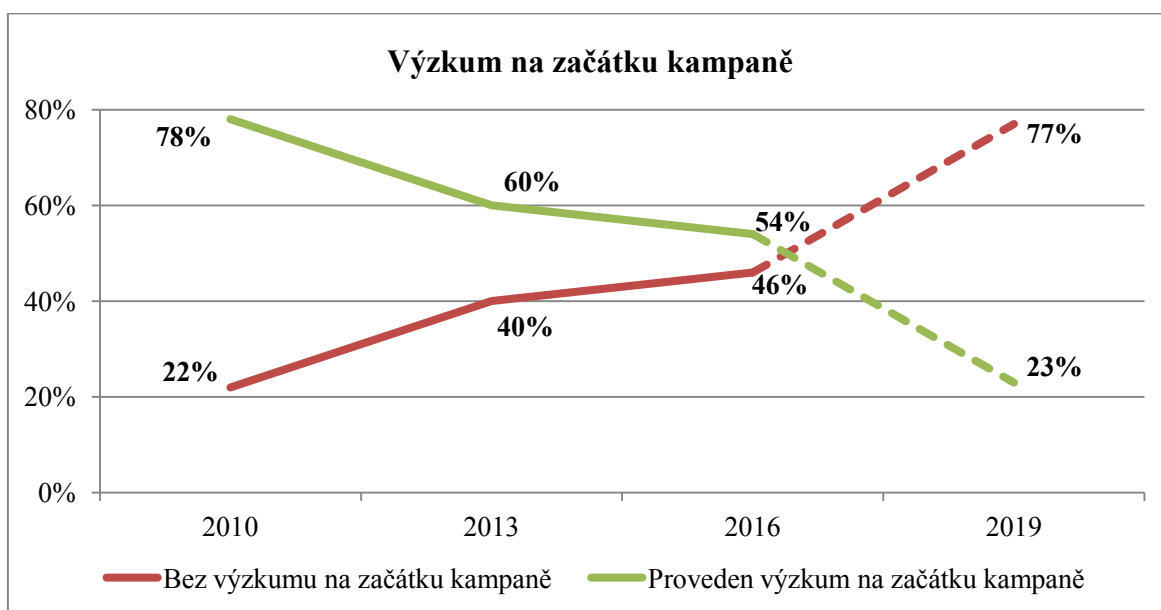
Měření metodou PESO nicméně ve větším detailu není jen o uvedení metriky pro media relations a druhé pro počet fanoušků na sociálních sítích. Vzhledem ke komplexnosti této hodnotící metody AMEC vytvořila a na svých webových stránkách bezplatně spustila naprogramovanou aplikaci Integrated Evaluation Framework, která po vyplnění požadovaných proměnných a výsledků kampaně vypočítá PR hodnotu výsledků kampaně. Právě využití IEF programu od AMEC k vyhodnocení účinnosti projektů bylo také testováno v rámci ověřování osmé hypotézy. V grafu č. 9 křivka s vývojem tohoto ukazatele není zanesena, neboť z 255 analyzovaných přihlášek o tomto výpočtu PR hodnoty nehovořila ani jediná.

Jedenáctý závěrečný graf analýzy má za cíl potvrdit či vyvrátit poslední devátou hypotézu konstatující v čase posilující trend využívání výzkumů v rámci počátečního měření kampaně. Právě počáteční měření vzpomínají mnohé teoretické modely hodnocení účinnosti public relations jakožto základní a nezbytný krok před začátkem každé kampaně. V české PR praxi je přitom tento typ měření nejčastěji reprezentován mediální rešerší, analýzou interních statistik společnosti, ale především průzkumem veřejného mínění. Ty se u nás staly v posledních 20 letech naprosto nedílnou součástí vybavení každého PR praktika a velmi často přestaly sledovat původní záměr, tedy získat klíčové informace o známosti značky a souvislostech, které si s ní stakeholderi pojí. V takovém případě poté průzkumy začaly plnit roli nástroje k získání obsahu pro kampaň a přestaly být prostředkem měření účinnosti public relations.

Bez ohledu na význam realizovaných výzkumů veřejného mínění můžeme na grafu č. 11 spatřovat významný propad využití nějaké formy výzkumu v rámci počátečního měření mezi lety 2010-2019 o 55 %. Zatímco v roce 2010 měřilo před začátkem kampaně pomocí výzkumu 8 z 10 přihlášených projektů, o 9 let později to byla sotva každá čtvrtá přihláška. Zcela zásadní klesající vývoj křivka započala hned v letech 2010-2013, kdy využití průzkumu v rámci počátečního měření kleslo o 18 procentních bodů na 60 %, a poté následoval mírnější pokles mezi lety 2013-2016 na 54 %. Nutno na tomto místě podotknout, a uvést na pravou míru přerušované křivky v posledním sledovaném období, když v roce 2019 došlo se změnou názvu soutěže z ČCPR na Lemur také k jedné změně ve struktuře vzorové přihlášky. Konkrétně byl vyřazen bod přihlášky pojmenovaný

„Informace o výzkumech provedených před samotnou realizací či v průběhu projektu“, což zapříčinilo významný pokles využívání průzkumu v rámci počátečního měření. Tato skutečnost však nic nemění na tom, že můžeme na grafu č. 11 sledovat silný klesající trend využívání počátečních průzkumů, čímž PR praktici přichází o klíčová úvodní data, na kterých by měli následně vystavět cíle své kampaně a poté vyhodnotit výsledky. Z tohoto pohledu musíme vyvrátit devátou hypotézu.

Graf č. 11: Využívání výzkumu na začátku kampaně v ČCPR mezi lety 2010-2019



Zdroj: vlastní tvorba podle analýzy přihlášek do ČCPR v letech 2010-2019

Při detailním pohledu na závěrečné výsledky šetření lze dle očekávání opět sledovat mírně častější přítomnost počátečního výzkumu u přihlášek v kategoriích Firemní komunikace, B2B a B2C než v kategorii CSR. Stejně tak měly přihlášky uvádějící nějakou formu výzkumu v rámci počátečního měření výrazně vyšší šanci zaujmout porotu a být vyhodnoceny na stupních vítězů až o deset procentních bodů. Konkrétně byla průměrná pravděpodobnost na některé z ocenění všech přihlášek 13 %, zatímco u těch uvádějících počáteční výzkum rostla pravděpodobnost ocenění na 23 %.

5.3 Limity a příležitosti výzkumu

Mnozí odborníci poukazují na řadu problémů spojených se zkoumáním účinnosti public relations, přičemž většina z nich varuje zejména před nebezpečím zkreslení výsledků, selháním hodnotící stupnice jednotlivých proměnných či přílišným zjednodušením

průzkumné procedury, ne-li dokonce zmanipulováním odpovědí či účelovým výběrem dílčích vzorků.¹⁹⁴ Tyto argumenty jsou zcela validní i pro tuto analýzu a představují limity i této práce. Projdeme-li si je postupně, nebezpečí zkreslení výsledků je jistým rizikem, neboť testování přihlášek do ČCPR prováděl sám autor analýzy v rozmezí přibližně dvou týdnů. Přirozeně tedy hrozilo, že míra subjektivity hodnocení může zkreslit výsledek. Za tímto účelem nicméně autor realizoval nárazové dvojité testování náhodně vybraných přihlášek, aby byl zachován a průběžně potvrzován rovný přístup v hodnocení.

Druhým častým argumentem odborníků na testování účinnosti public relations je přílišné zjednodušování průzkumné procedury, což je opět argument zcela na místě. Hodnocení autora nad stavem měření PR v České republice totiž vycházelo čistě z přihlášek do ČCPR jakožto reprezentativního vzorku české praxe. Přirozeně lze tedy předpokládat, že standard české PR praxe může být o stupeň níže, neboť vybrané přihlášky do ČCPR představují jakýsi předvýběr toho nejlepšího, čeho si čeští praktici za uplynulý rok nejvíce cení. Rizikem je také určité zkreslení samotných přihlášek, do nichž mohou PR specialisté uvádět své úspěchy dle uvážení a limitováni jsou pouze strukturou přihlášky a povoleným počtem znaků. Z tohoto pohledu může v přihláškách do ČCPR docházet k nadsazování výsledků, jejichž kontrola autorem práce či porotou daného ročníku soutěže je jen těžko realizovatelná. Problematicky se v otázce zjednodušení průzkumné procedury může jevit i riziko nepochopení či špatné interpretace popsaných výsledků autorem, ke které přirozeně mohlo v některých případech dojít. Řešením tohoto rizika by bylo kompletní dvojí testování každé přihlášky nezúčastněným člověkem.

Dalším popsaným limitem podobných šetření bývá selhání hodnotící stupnice jednotlivých proměnných, které i v tomto případě v úvodním nastavení v několika případech nastalo. Za tímto účelem bylo provedeno pretestování náhodně zvolených vzorků z různých kategorií a v různých ročnících soutěže. Hned na začátku šetření tak mohly být odhaleny a upraveny nedostatky hodnotící stupnice, které jsou konkrétně popsány v kapitole 5.2 Metodologie šetření, výběr a testování výzkumného vzorku. Ve stejné kapitole jsou dále vysvětleny důvody výběru výzkumného vzorku tak, aby byly rozptýleny obavy z případného účelového výběru. Vybrané ročníky ČCPR 2010, 2013, 2016 a 2019 byly z výše popsaných důvodů zvoleny po pečlivé úvaze s cílem získání co nejreprezentativnějších závěrů o stavu české PR praxe bez větších rizik zkreslení. Ze stejných důvodů došlo k omezení vzorku na přihlášky v hlavních kategoriích Firemní

¹⁹⁴ Svoboda, 2006, str. 205.

komunikace, Společenská odpovědnost a filantropie (CSR), Business-to-Business (B2B) a Business-to-Consumer (B2C).

Posledním z hlavních argumentů odborníků směrem k častým limitům obdobných analýz je zmanipulování odpovědí, kterému lze rozumět dvojitým způsobem.¹⁹⁵ Na jedné straně mohlo historicky v přihláškách do ČCPR docházet k manipulaci s reálnými výsledky a úspěchy projektů, které z dnešní perspektivy budeme jen těžko zkoumat, pokud je již tehdy neodhalila hodnotící porota. Jde-li o možnost manipulace s reálnými výsledky ze strany autora analýzy, není k takovéto úvaze reálné opodstatnění, neboť autor nemá žádný zájem na vykreslení české PR praxe v lepším či horším světle, než jak tomu skutečně je.

Přes všechny popsané limity a rizika podobných šetření je nesporné, že výzkum public relations dokázal do této doby v zahraničí vyprodukovat dostatečné množství hodnověrných údajů na to, aby se v těchto výzkumech pokračovalo a aby se získávaly další poznatky a informace. V českém prostředí zatím podobné výzkumy na toto konkrétní téma nevznikají, v čemž by mohla posloužit tato unikátní analýza jako odrazový můstek. Na její výše interpretované výsledky navíc lze navázat dalšími výzkumy, které mohou být vedeny různými směry, ať již rozšířením sledovaných proměnných o další ukazatele, nebo rozšířením zkoumaného vzorku o další ročníky ČCPR či přihlášky ostatních hlavních a vedlejších kategorií. Zejména rozšíření o starší ročníky ČCPR může přinést další zajímavé srovnání, nicméně zde bude reálně hrozit riziko zkreslení výsledků, neboť přihlášky prvních čtyř ročníků byly strukturou koncipovány výrazně jiným způsobem. Pokračovat v testování stávající české PR praxe lze samozřejmě i jinými metodami mimo vzorek přihlášek do ČCPR, například hloubkovými kvalitativními rozhovory s hlavními představiteli českého prostředí public relations, ať již šéfy hlavních PR agentur, zástupci korporátních PR týmů či odborníky na akademické půdě.

Mnozí specialisté na měření public relations však varují před přílišným optimismem nad pokrokem v hodnocení efektivity PR. Obávají se kontraproduktivity, kterou podle nich může výzkum PR přinášet svou stále častěji se objevující snahou o maximální zjednodušení a vyloučení neměřitelných aktivit z hodnocení public relations. Poukazují přitom na to, že výzkumné studie jsou nejhodnotnější právě tehdy, pokud hledají a ověřují hranice dané problematiky.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Svoboda, 2006, str. 205.

¹⁹⁶ Lesly, 1995, str. 94.

5.4 Diskuze nad závěry analýzy

Z výše interpretovaných závěrů kvantitativní obsahově analýzy projektů přihlášených do České ceny za PR zkoumající stav hodnocení účinnosti českého public relations je zřejmé, že v české PR praxi se efektivita měří. V posledních deseti letech se přitom podíl projektů měřících objektivní metriky účinnosti PR zvyšoval a ustálil se na 96-97 %, což znamená, že jen tři projekty ze sta neměří. Přestože se tak první hypotéza o měření efektivit PR v české praxi jednoznačně potvrdila, je třeba vzít v potaz dva limity tohoto závěru. Prvním z nich je specifická výzkumného vzorku analýzy, kdy nebylo možné žádným jiným výběrem reprezentativněji evaluovat českou PR praxi jako celek. S ohledem na skutečnost, že ČCPR představuje každoroční výběr té nejlepší práce českých praktiků, lze předpokládat, že průměrný standard PR projektů bude nepochybně o něco nižší.

Druhým limitem závěru o významné přítomnosti objektivního měření v české PR praxi je otázka, jak ono objektivní měření vypadá, na což hledaly odpovědi další části analýzy. Nejčastěji se v české PR praxi měří 3-4 objektivní metriky, přičemž i v tomto ukazateli dochází v čase k mírnému zlepšování, čímž se potvrdila i druhá hypotéza práce. Ani počet metrik však není zcela rozhodující, proto se v další analyzované kategorii zjišťoval poměr měření pomocí kvantitativních a kvalitativních metrik. Jeden z hlavních barcelonských principů z roku 2010, stejně jako z jejich o pět let pozdější aktualizované verze totiž doporučuje praktikům nezůstávat u měření účinnosti skrze kvantitativní metriky jako například počet článků v médiích, počet fanoušků na sociálních sítích či počet návštěvníků pořádané akce. Takové měření je nedostatečné, neboť zůstává při hodnocení úspěšnosti kampaně na půli cesty. Řešením je podle onoho barcelonského principu doplnění kvantitativních metrik kvalitativními, které se více zaměří na způsob doručení, relevanci vybraných komunikačních kanálů, kvalitu sdíleného obsahu a v neposlední řadě správné zacílení příjemců sdělení. Teprve po pečlivém vyhodnocení kvantitativních i kvalitativních metrik můžeme zodpovědně konstatovat, zda byl projekt úspěšný či nikoliv.

Ani pozitivní vyhodnocení projektů skrze kvalitativní metriky však nemusí být bezpodmínečnou zárukou naplnění cílů PR kampaní, neboť ty zpravidla sledují celkový dopad na firmu. Kvantitativní či kvalitativní výstupy projektů jsou pro firmy nakupující PR služby zpravidla nevypovídající a tím i nedostatečné. Často nepotřebují a nechtějí znát počet článků, jejich umístění ani míru doručení sdělení, ale zajímá je, jak tyto dílčí výsledky ovlivnily zacílené ukazatele. Může to být povědomí o značce, zvýšení poptávky

po určitém produktu, zatraktivnění firmy v očích investorů či posílení soudržnosti mezi zaměstnanci. To jsou hmatatelné výsledky, které mají často jako jediné pro interní stakeholdery firmy význam a které je zajímají. I na tuto skutečnost, a do jisté míry nedostatek většiny PR kampaní, upozorňovali přední odborníci v roce 2010 v Barceloně a varovali praktiky před přílišným zaměřováním se pouze na výstupy jejich práce. Tento barcelonský princip konstatoval, že není jediným cílem měřit účinnost PR intenzivněji a skrze více metrik, ale především hodnotit dopad jejich práce nad rámec pouhých výstupů.

Z výše uvedených důvodů další dvě hypotézy stanovené v rámci první výzkumné otázky ověřovaly, zda se v české PR praxi měří nejen kvantitativně, ale i kvalitativně, a zda kromě výstupů měříme i dopad kampaní. A tyto dvě analyzované kategorie již rozhodně nenabídly tak jednoznačně pozitivní výsledky ve prospěch měření účinnosti v české PR praxi. Kvalitativní měření sice před deseti lety významně vzrostlo na dvojnásobek, od té doby se však drží v rozmezí 36-41 % a žádný silný rostoucí trend nelze v tomto ukazateli sledovat. Naopak měření výstupů v posledních šesti letech posiluje na současných 60 %, což lze interpretovat tak, že přestože měříme stále intenzivněji, nadále zůstáváme převážně na úrovni kvantitativních metrik. A jak je výše popsáno, již barcelonský princip z roku 2010 odmítl tuto formu měření jako nedostatečnou ve vztahu k reálné úspěšnosti kampaně.

Ještě výraznější zpochybnění formy hodnocení účinnosti v české PR praxi dále nabídla analýza kategorie měření výstupů a dopadu, kde se prokázalo, že měření českých praktiků zůstává převážně v rovině výstupů. Právě výstupy se měří u kampaní v čase stále více, což koreluje s trendem rostoucího objemu objektivního měření v české PR praxi. Naopak hodnocení dopadu v posledních deseti letech osciluje v rozmezí 33-38 % a z průběhu křivky nelze vyhodnocovat žádný silný pozitivní trend. Znamená to, že od přijetí barcelonských principů se v jednom z nejdůležitějších doporučení čeští praktici příliš neposunuli a klíčový dopad jejich práce měří i nadále jen v o něco málo více než třetině svých PR projektů. Z tohoto pohledu je třeba třetí hypotézu práce odmítnout, resp. nelze ji jednoznačně přijmout, což poněkud kazí celkový dojem z rostoucího objemu měření účinnosti PR v české praxi. Ten sice skutečně roste a měření je v posledních letech v PR projektech téměř stoprocentní, kvalita provedených hodnotících postupů nicméně značně zaostává za doporučeními předních odborníků z oboru.

Dalším z barcelonských principů, které analýza testovala v prostředí české PR praxe, bylo stanovování objektivních a měřitelných cílů skrze klíčové ukazatele výkonnosti, tzv. KPI. Bez nastavení jasných a dosažitelných cílů je následně měření

účinnosti projektu nejednoznačné a může docházet k častému nepochopení mezi zadávajícím klientem a PR praktikem. V tomto případě lze jednoznačně potvrdit hypotézu konstatující rostoucí podíl projektů stanovujících před začátkem kampaně objektivní cíle, konkrétně se tak v roce 2019 dělo v 91 % případů. Již v interpretaci výsledků bylo nicméně poznamenáno, že pokud bychom vedli diskuzi o podílu projektů nastavující své cíle jednoznačně měřitelným způsobem, hovořili bychom spíše o jednotkách procent. I zde je sice možné spatřit významný nárůst v roce 2019, v předchozích letech však takto stanovené KPI měl sotva každý desátý projekt. V praxi to znamená, že čeští praktici sice hovoří o obecných cílech kampaně, konkrétní měřitelné KPI formou růstu brand-awareness dané značky či rostoucí tržby v určitém segmentu s případnou kvantifikací cíle se v přihlášených projektech ale vyskytovaly spíše ojediněle.

Závěrečná třetí výzkumná otázka zjišťovala četnost výskytu vybraných měřících metod, konkrétně metody AVE, metody ROI a měření byznysového dopadu, měření image a reputace a v neposlední řadě metody PESO. Prvním jednoznačným závěrem a dílčím potvrzením páté hypotézy je opuštění metody AVE českými praktiky, kteří ho v aktuálním ročníku ČCPR uvedly jen v necelé desetině přihlášek a podobné hodnoty tato metoda dosahovala i v předchozích letech. Přestože okrajové využití této metody přetrvává, a tak to s největší pravděpodobností zůstane i nadále, nelze AVE po odmítnutí v Barceloně roku 2010 hodnotit jako součást mainstreamu měření českého PR. Samozřejmě lze na tomto místě podotknout, že většina praktiků nemusela všeobecně odmítanou metriku uvádět do přihlášky, tudíž její reálné využití v běžné PR praxi bude pravděpodobně vyšší. Na druhou stranu lze z výsledků šetření konstatovat, že metoda AVE budí v akademických kruzích zjevně větší kritiku, než by odpovídalo jejímu skutečnému využití v praxi.

Z pohledu měření dopadu PR projektů výzkum analyzoval dvě kategorie, a to měření byznysového dopadu a měření image či reputace. Právě propojení public relations a byznysových ukazatelů doporučují barcelonské principy, neboť jde o klíčový argument směrem k interním stakeholderů, aby si PR praktici dokázali ospravedlnit svou investici do kampaně, případně podpořit úmysl na její pokračování v dalších letech. Z výsledků analýzy je však zřejmé, že toto doporučení čeští praktici do své práce nevnesli a podíl projektů zcela neměřících jakýkoliv byznysový dopad dlouho osciloval okolo hodnoty 60 %. V roce 2019 poté vzrostl na 66 %, což značí celé dvě třetiny přihlášených projektů do nejznámější oborové soutěže, které ve svých výsledcích absolutně nereflektovaly jakýkoliv byznysový dopad na klientskou společnost. Výsledek nikterak nezlepší ani

skutečnost, že čtvrtina všech přihlášek měřila dopad na byznysové ukazatele firmy pouze velmi vágně, tedy bez kvantifikace konkrétního výsledku. Objektivní a konkrétní vyjádření dopadu na byznysové zájmy firmy tak vyjadřovalo jen mezi 10-15 % přihlášenými projekty. Konkrétní metodu ROI skloňovanou nejen v barcelonských principech, ale ve většině PR učebnicích, pak v české PR praxi měří jen zlomek projektů.

Logicky vyvstává otázka, co tedy dvě třetiny projektů neměřících byznysový dopad kampaně ve svých výsledcích měřily, a nabídne se odpověď image či reputace společnosti. Ani tento předpoklad a s ním související sedmá hypotéza se však nepotvrdily. Napříč analyzovanými ročníky image ani reputaci nijak nerefletovaly tři čtvrtiny všech přihlášených projektů, a to ani v jakémkoliv subjektivním vyjádření. To vykazovalo mezi 15-21 % a trend byl i v tomto případě slábnoucí. Relevantní objektivní měření účinnosti public relations vyjádřené zvýšením image nebo reputace pak uvádělo jen okolo desetiny přihlášených projektů bez významnější růstové tendence. Image ani reputace se tedy v české PR praxi významněji neměří, přestože právě tyto faktory by měly být hlavními výstupy PR kampaní, které lze následně využít k podpoře byznysových cílů společnosti. Samozřejmě je na tomto místě potřeba popřemýšlet nad důvodem takto nízkého využití měření image a reputace k vyjádření výsledků PR práce v českém prostředí a jednu z možných odpovědí lze jistě hledat v rozpočtové oblasti. Zatímco do public relations jde v České republice významně méně peněz než například do reklamy, průzkumy měřící brand-awareness či reputaci jsou zpravidla nákladné a to se neslučuje s napjatými PR rozpočty. Pokud tedy do průzkumu na znalost značky nezainvestuje sám klient, agentura zpravidla nemá finanční prostředky a ani motivaci podobný výzkum realizovat.

Posledním analyzovaným způsobem měření účinnosti PR byla metoda PESO, respektive přítomnost holistického pojetí měření nejen získaných, ale také placených, vlastních a sdílených médií, na kterém tato metoda celé hodnocení public relations zakládá. Z výsledků analýzy je zřejmé, že české PR projekty pracují s jednotlivými typy médií podle PESO stále častěji a podle této metody také měří. V letech 2016 a 2019 se již podíl přihlášek měřících nejen získaná, ale například i vlastní či sdílená média blížil k polovině. To je rozhodně pozitivním trendem, na základě kterého bylo možné osmou hypotézu potvrdit, nicméně komplexní metodu PESO včetně integrovaného hodnotícího rámce IEF, který byl k měření PESO vytvořen, nevyužil ani jeden přihlášený projekt. Je na místě úvaha, zda je to chybou českých praktiků, kteří nereflektují moderní trendy měření účinnosti PR ze zahraničí, anebo zda tyto komplexní a složité modely měření jen těžko

hledají reálné praktické uplatnění.

Dodatečná devátá hypotéza poté analyzovala využití počátečního měření v rámci hodnocení PR kampaní v české praxi, ať již formou tradičního průzkumu veřejného mínění, mediální rešerší, analýzou interních statistiky či jiných metod. Výsledek byl navíc zkreslen do té míry, že v posledním analyzovaném roce 2019 došlo k mírné změně ve struktuře přihlášky do ČCPR, ze které vypadl dílčí bod zaměřený právě na počáteční měření. Bez ohledu na toto možné zkreslení je zřejmý významný klesající trend využívání počátečního měření v průběhu posledních deseti let, když jen mezi lety 2010-2016 kleslo počáteční měření prokazatelně téměř o čtvrtinu na 54 %. To svědčí o stále menší ukotvenosti realizovaných PR projektů, které méně těží z exaktních dat a častěji opomíjejí počáteční měření. To je však nezbytné ke správnému nastavení měřitelných cílů, což je hlavním předpokladem pro efektivní hodnocení účinnosti PR.

Nad rámec exaktních výsledků kvantitativní obsahové analýzy, které byly interpretovány v předchozí kapitole, je na místě se pozastavit také nad kvalitativními výsledky výzkumu, přestože nebyly primárním cílem šetření. Průběh analýzy potvrdil předpoklad autora, se kterým téma celé práce a především poté analýzy v českém PR prostředí otevíral, a tím je určitá nejednoznačnost, nepreciznost a povrchnost měření účinnosti public relations v české praxi. Praktici ve snaze o nadsazení výsledků práce a následně o maximalizaci šance na vítězství v ČCPR do jisté míry využívají neexistence všeobecně platné metriky pro PR, kombinují různé metodiky hodnocení a využívají různých způsobů ke zveličení výsledků své práce. Celý obor se tak díky absenci všeobecné shody na určitém postupu hodnocení dostává do situace, kdy neprecizně definované či záměrně nadsazené výsledky zpochybňují účinnost až legitimitu public relations jako takového. Vedle toho česká PR praxe významně nerespektuje moderní zahraniční trendy v měření účinnosti PR, když žádná z přihlášek aktivně nehovořila o metodě PESO a Integrovaném evaluačním rámci a jen jednotky procent počítali nějakou formu reputační analýzy či návratnost investice do PR skrze metodu ROI.

Samozřejmě lze namítnout, že tento stav není příliš odlišný od zahraniční PR praxe a je to naprostá pravda. Vyhodnocování účinnosti aktivit public relations skutečně stále není samozřejmostí, což potvrzuje například obsahová analýza přihlášek do nejprestižnější oborové ceny Public Relations Society of America's Silver Anvil, která odhalila více než 70 % vítězů zcela opomíjejících měření účinnosti PR.¹⁹⁷ Tento argument současně

¹⁹⁷ Caywood, 2003, str. 47.

připomíná, že českým praktikům nelze z výsledků výzkumu vyčítat ani výrazné odtržení se od moderních zahraničních trendů v teorii měření PR, neboť ani ve Spojených státech s daleko delší PR historií nejsou tyto teoretické pokroky přenášeny do praxe.

5.5 Doporučení autora

Z výše popsaných výsledků lze vyvodit několik konkrétních doporučení pro různé skupiny zapojených aktérů. Čeští PR praktici by se měli oprostít od počítání mediálních výstupů a potenciální čtenosti, či dokonce od AVE. Jedná se o kvantitativní metriky měřící výstupy a nevyovídají nic o účinnosti vaší práce. Méně zkušený in-house PR specialista na straně klienta možná ocení desítky výstupů a miliony potenciálních čtenářů. Interní stakeholdery i porotu ČCPR však bude zajímat především dopad. Ať již se bavíme o přímém byznysovém dopadu, nebo zprostředkovaném dopadu skrze zvýšení brand-awareness či zlepšením reputace. To jsou ukazatele, které by měly zajímat každého PR praktika a které by se měl pokoušet v rámci každého projektu měřit.

Samozřejmě měření reputace či přímého byznysového dopadu představuje nezanedbatelný náklad do celkového rozpočtu navíc, přesto je třeba k tomu klienty vést a finanční prostředky na hodnocení PR kampaní si u nich obhájit. V opačném případě se totiž připravujete o možnost prokázat účinnost vaší práce a odkázání na počty výstupů a AVE můžete u marketingového či obchodního ředitele tvrdě narazit. Vedle toho budete bez precizního zhodnocení dopadu vaší práce těžko prosazovat investici do public relations v příštích letech.

Praktikům účastnícím se pravidelně ČCPR lze dále doporučit pracovat ve svých přihláškách více s fakty a stavět argumentaci na konkrétních výsledcích jejich práce. Odborná porota posuzující přihlášené projekty ocení věcnost vyjadřování a tím i jednoduchost posouzení, neboť snaha o umělé zveličení výsledků ani popisování subjektivních a zpravidla neměřitelných výsledků k lepšímu hodnocení nepovede. Ani u klientů jistě nebude tato strategie dlouhodobým řešením a cestou k jejich spokojenosti, neboť interních stakeholdeři v čele s generálním ředitelem musí být orientováni na konkrétní výsledky práce PR agentury.

Organizátorům ČCPR lze poté navrhnout k opětovnému zvážení změnu ve struktuře přihlášky, kdy odstranili pasáž popisující počáteční a průběžné měření v rámci kampaní. Tímto krokem přestal být tlak na přihlašovatele projektů, aby se soustředili na počáteční a průběžné měření, která by podle většiny teoretických modelů

měla být nezbytnou součástí každého hodnocení účinnosti PR. Z analýzy je navíc zřejmé, že přihlašovatelé díky tomu skutečně začali tento krok v rámci svého hodnotícího procesu podstatně častěji opomíjet. Obecně lze dále doporučit, aby přihlášky do ČCPR byly více strukturované a návodné tak, aby přihlašovatele nabádaly k zodpovědnějšímu přístupu k měření účinnosti svých projektů. Pokud přihlášky naopak zůstanou otevřené a umožní tím vyplnění dle libosti, budou přihlašovatelé častěji inklinovat k obecným formulacím a subjektivním soudům vzdáleným od exaktních měřících metod.

Doporučení lze dát na základě provedené analýzy také odborným týmům porotců, kteří se ve svém volném čase uvolí k účasti v soutěži a nabídnou svou odbornost k férovému výběru oceněných projektů. V souladu se závěry výzkumu na ně můžeme apelovat, aby svou volbou častěji oceňovali projekty, které demonstrují reálný dopad na byznys zadávací společnosti či prokazatelně zvyšují reputaci firmy i jejích klíčových stakeholderů. Takovéto projekty často nemusí být ty nejkreativnější a nejoriginálnější, nebo třeba nepřináší natolik společensky prospěšný dojem. Je však nezbytné nezapomínat na základní úkol public relations a tím je skrze vztahy s veřejností pomáhat určité organizaci k naplňování jejich byznysových cílů. Z přihlášek do ČCPR je však možné sledovat významný odklon od těchto cílů a snahu o maximální zaujetí za každou cenu. To samo o sobě nemusí být nic špatného a kreativní myšlení a originalita mohou být zdroji těch nejlepších PR kampaní. Pokud však chybí následné precizní vyhodnocení účinnosti, dopad na stakeholdery firmy a byznysový přesah, nelze takový projekt hodnotit pozitivně. Tím spíše že tyto neukotvené kampaně bez průkazných výsledků posilují občasné negativní smýšlení o oboru public relations ze strany jeho kritiků.

Závěr

Hlavním záměrem práce bylo vytvořit první analýzu stavu české praxe měření public relations. Pojímá toto téma komplexně od teoretických východisek, přes moderní trendy v této oblasti, až po identifikaci současného stavu měření účinnosti PR v české praxi. V tomto ohledu byl cíl naplněn, neboť se výsledná práce zabývá všemi aspekty hodnocení public relations, otevírá diskuzi nad jednotlivými metodami měření a jejich reálným uplatněním v praxi a může sloužit jako teoretické východisko pro navazující výzkum.

V úvodní části práce nabídla teoretická východiska pro evaluaci public relations a základní hodnotící modely identifikující klíčové postupy při měření PR. Mezi nejznámější modely patří Macnamarův pyramidový a Cutlip Center Broomův stupňovitý model hodnocení PR. Oba modely přitom vychází z přesvědčení, že public relations musí být měřeno ve čtyřech fázích na úrovni vstupů, výstupů, výsledků a dopadu. Praxe však brzy ukázala, že komplexní teoretické modely nachází reálné uplatnění jen stěží a praktici se daleko radši uchylují k jen velmi jednoduchým a často i subjektivním hodnocením výsledků své práce. Nejčastěji se jednalo o klasické přehledy mediálních výstupů s celkovou čteností a hodnotou udávanou metrikou AVE, jež představuje přepočtení na ceníkové inzertní ceny.

Přestože tyto jednoduché hodnotící reporty jsou dodnes často využívanou metodou PR praktiků, v roce 2010 došli odborníci z řad teoretiků i praktiků do fáze, kdy bylo nezbytné vytvořit souhrn doporučení, jak k měření efektivity PR přistupovat. S tímto účelem se setkali na mezinárodním summitu v Barceloně, kde bylo výsledkem jednání přijetí sedmi hlavních principů nastolujících základní pravidla v oblasti měření výsledků public relations. Mezi nejznámější principy bylo kvalitativní měření jako potřebný doplněk kvantitativního, evaluace reálného dopadu namísto pouhých výstupů či odmítnutí dosud hojně využívané reklamní metriky AVE. Přestože bylo přijetí barcelonských principů všeobecně akceptováno jako velký úspěch, jejich přijetí v PR praxi bylo od začátku nejisté z podstaty jejich odporovacího charakteru.

Brzy se skutečně potvrdilo, že jejich aktivní implementace do praxe a pravidelné využívání nebude jednoduché. Principy totiž nenabízely praktikům jednu konkrétní metodu výpočtu PR hodnoty, kterou jim před tím umožňovala AVE. I proto se PR specialisté nikdy této odmítané metriky definitivně nevzdali a dodnes se těší poměrně častému, alespoň nárazovému využívání. Nic na tom nezměnilo ani přijetí aktualizovaných barcelonských principů 2.0 v Londýně roku 2015, které přestože původní doporučení rozšiřovaly

a do jisté míry zpřesňovaly, stále měly pouze charakter doporučení a nenabízely všeobecně platné a v praxi jednoduše aplikovatelné řešení.

Na tento přetrvávající stav nejistoty v otázce správného postupu hodnocení výsledků public relations reagovaly v několika fázích přední oborové organizace AMEC a ICCO, které postupně přijaly za svou v roce 2013 prvně publikovanou metodu PESO. Ta přistupuje k měření účinnosti PR komplexně, tzv. holistickým přístupem, a rozděluje hodnocená média na placená, získaná, sdílená a vlastní. To je absolutní změna přístupu oproti dosud využívané metodě clippingu mediálních výstupů či metrice AVE, které akcentovaly pouze získaná, maximálně pak s klientovým svolením placená média. S větším rozsahem měřených aktivit se však o to více projevil problém přílišné komplexnosti procesu hodnocení a neschopnost nalézt jednotnou metodu, která všechny tyto komunikační kanály obsáhne.

O vytvoření jednotné metody měření se v roce 2016 pokusily AMEC, ICCO a americká Public Relations Society of America (PRSA), které společně vytvořily a na stránkách AMEC bezplatně nabídly tzv. Integrovaný hodnotící rámec (IEF). Ten dokáže v několika automatizovaných krocích, ve kterých do programu vyplníte všechny vstupy, výstupy, výsledky, dopady a další proměnné kampaně, změřit PR hodnotu daného projektu. I v tomto případě se však ukázalo, že zavést tento poněkud složitý a příliš komplexní program hodnocení do praxe nebude jednoduchý úkol již z toho důvodu, že většina praktiků realizuje spíše dílčí PR aktivity a větších projektů v rámci integrované komunikace spíše pomálu. S další vlnou edukace poté AMEC přišla v roce 2017, když na svých webových stránkách publikovala dokument nazvaný Průvodce měřením PR pro profesionály. Ve dvanácti kapitolách zde přední PR teoretici i praktici popsali dílčí témata a doporučení v rámci měření účinnosti public relations, které nepřímo navázaly a rozšířily aktualizované barcelonské principy 2.0.

Zda tyto iniciativy vedou vývoj evaluace výsledků PR správným směrem, je těžké hodnotit a vycházet lze jen z dostupných dat pravidelných reportů od AMEC a ICCO, které provádí každoroční výzkum na PR specialstech. Podle Holmesova reportu od ICCO dochází k pozitivnímu vývoji vpřed a znalost Integrovaného hodnotícího rámce vycházející z metody PESO v roce 2019 dobře znalo 34 % dotázaných, což představovalo 11% meziroční nárůst. Znalost Průvodce měřením PR pro profesionály meziročně posilovala o něco méně, konkrétně na 25 % v roce 2019.¹⁹⁸ To jsou sice pozitivní čísla, nicméně

¹⁹⁸ ICCO, 2019.

metodický problém je ve slově „znanost“, která rozhodně nemusí implikovat jakékoliv využívání v praxi.

Obdobně nekonkrétně bylo přistupováno k měření využívání odmítnuté metriky v každoroční studii od AMEC, tzv. Global Business Insights Study, která v roce 2019 hovořila o velkém úspěchu v boji proti metrice AVE. Tu podle výzkumu používalo pouhých 16 % dotázaných PR konzultantů. Při podrobnějším pohledu na výsledky šetření však zjistíme, že dotaz byl položen na poskytování AVE většině svých klientů. Alespoň polovině klientů však tuto metriku stále reportuje 49 % dotázaných specialistů, což je stále velmi vysoké číslo a navíc takřka stejné jako před pěti lety. Z tohoto závěru lze konstatovat, že u přibližně poloviny praktiků má AVE stále své místo a v případě potřeby touto metrikou vykazují hodnotu svých realizovaných projektů.¹⁹⁹

Vlastní analytická část práce poté měla za cíl identifikovat stav měření účinnosti public relations v české praxi a otevřít nad těmito výsledky odbornou diskuzi. Metodou šetření byla kvantitativní obsahová analýza na přihláškách do České ceny za PR, jakožto nejvíce reprezentativním výzkumném vzorku v rámci české praxe. S ohledem na možnost meziročního srovnání přihlášek byly k analýze vybrány ročníky 2010, 2013, 2016 a 2019, které reprezentovaly dostatečně dlouhou časovou řadu pro určení trendu. Současně vyhlášení ročníku 2010 proběhlo tradičně v červnu několik měsíců před přijetím barcelonských principů coby prvních oficiálních doporučení k hodnocení výsledků PR. V rámci šetření byly analyzovány všechny projekty v daných ročnících přihlášených do hlavních kategorií Firemní komunikace, Společenská odpovědnost a filantropie (CSR), Business-to-Business (B2B) a Business-to-Consumer (B2C). Ostatní hlavní kategorie jako Politická komunikace, Interní komunikace či Krizová komunikace nebyly k analýze zvoleny, neboť hrozilo riziko zkreslení z důvodu výrazně odlišných cílů, nástrojů a často i kritérií úspěchu projektů v těchto disciplínách.

Ke kvantitativní obsahové analýze bylo přistoupeno na základě třech definovaných výzkumných otázek vycházejících ze základních předpokladů měření efektivity PR daných barcelonskými principy. Tyto výzkumné otázky měly za cíl zjistit, zda se v české praxi objektivně hodnotí účinnost PR, zda se stanovují měřitelné cíle metodou KPI a jak se vyvíjí měření AVE, byznysového dopadu, reputace či image a PESO. Stanovené hypotézy, kterých bylo v práci definováno celkem devět, měly poté ověřit či vyvrátit vývoj metod a postupů evaluace výsledků PR v české praxi v letech 2010-2019. První hypotéza

¹⁹⁹ AMEC, 2019.

ověřující čistě přítomnost objektivního měření účinnosti PR byla jednoznačně potvrzena, neboť se v čase podíl projektů objektivně hodnotících své výsledky kontinuálně zvyšoval až na 96-97 %. Nejčastěji se poté ukázalo, že praktici využívají k prokázání svých úspěchů mezi třemi až čtyřmi objektivními metrikami. I zde přitom tento parametr v posledních deseti letech mírně posiloval, což potvrdilo také druhou hypotézu práce ověřující vývoj četnosti využívaných metrik v čase. Z pohledu prvních dvou hypotéz se tak může zdát, že objem měření účinnosti public relations v české praxi dosahuje v absolutních číslech výborných výsledků, stejně jako v poslední dekádě vykazuje rostoucí trend.

Již odmítnutá třetí hypotéza ověřující v čase zvětšující se objem kvalitativního měření a měření dopadu nicméně prokázala, že celkový objem měření ani počet využitých metrik nemusí být rozhodující. Podle barcelonských principů je důležitější například podíl kvalitativního měření oproti kvantitativnímu, který v české praxi podle výsledku šetření před deseti lety významně vzrostl na dvojnásobek a od té doby se drží mezi 36-41 %, tedy nelze pozorovat žádný významný rostoucí trend. S ohledem na rostoucí celkový objem měření v české praxi to ukazuje na stále častější využívání především kvantitativních metrik, které však samotné nejsou pro objektivní hodnocení výsledků PR dostatečné. Ještě výrazněji lze vyvrácení třetí hypotézy, tedy odklonění české praxe od barcelonských principů, demonstrovat na analýze měření výstupů a dopadu. Měření výstupů totiž kontinuálně mírně posiluje na současných 60 %, zatímco hodnocení dopadu v posledních deseti letech osciluje v rozmezí 33-38 % bez výraznějšího pozitivního trendu. Odmítnutí třetí hypotézy vypovídá o prováděných postupech hodnocení v českých PR projektech, které přestože měří stále častěji a intenzivněji, v kvalitě evaluace nenásledují doporučení odborníků a moderní trendy v této oblasti.

Druhá výzkumná otázka zkoumala, zda se v české praxi stanovují měřitelné cíle metodou KPI, tedy klíčových ukazatelů úspěchu. Vývoj tohoto ukazatele přitom ověřovala čtvrtá hypotéza, kterou bylo možné na základě šetření jednoznačně potvrdit, neboť analyzované přihlášky do ČCPR skutečně ve stále větším objemu vykazovaly stanovení objektivních a měřitelných cílů, v roce 2019 konkrétně v 91 % případech. Je však na místě připomenout, že barcelonské principy hovořily o nastavování zcela konkrétních KPI, jejichž splnění můžou praktici na konci kampaně prokazatelně vyjádřit. Takto pevně předem dané KPI typu zvýšení brand-awareness dané značky o 10 % či posílení poptávky po určité službě o 15 % vykazovaly pouze nízké jednotky procent. A přestože i tento ukazatel zaznamenal v roce 2019 významný nárůst, stále hovoříme sotva o každém

desátém projektu.

Pátá hypotéza ověřovala zmenšující se význam metriky AVE v české praxi, což by byl logický závěr v návaznosti na barcelonské principy. Ty jednoznačně odmítly využívání této reklamní metriky v public relations, ke které však obor nedokázal nabídnout alternativní metodu podobně jednoduchou na výpočet a uvádějící výsledek kampaně ve finančním vyjádření. Interpretace dat v rámci vlastního šetření hypotézu potvrzuje jen částečně, protože v posledních deseti letech využívání této odmítnuté metriky v české praxi významně neklesá, nicméně je to zdůvodněno tím, že ji napříč analyzovanými ročníky uvádělo v přihláškách jen okolo desetiny projektů. Ačkoliv tak v české praxi okrajové využití této metriky přetrvává a pravděpodobně tomu tak bude i nadále, AVE v posledních deseti letech jednoznačně nelze považovat za součást mainstreamu měření účinnosti public relations v České republice. Tento závěr je přitom plně v souladu s barcelonskými principy i jejich aktualizovanou verzí z roku 2015.

V další části práce byla ověřována míra měření byznysového dopadu a metody ROI v české praxi a jejich vývoj v čase, neboť již v roce 2010 v Barceloně zazněla potřeba propojení public relations s byznysovými cíli společností velmi hlasitě. Tato hypotéza byla nicméně v české PR praxi odmítnuta v celém svém rozsahu, tedy že čeští praktici neměří byznysový dopad ani ROI až ve dvou třetinách přihlášených projektů. Tento stav se navíc v deseti analyzovaných letech významněji nezlepšoval a osciloval okolo hodnoty 60 %, přičemž v roce 2019 celé dvě třetiny přihlášených projektů neměřily žádným způsobem vliv výsledků PR na byznysové ukazatele zadavatelské společnosti. Jen nízké jednotky procent praktiků přitom reálně měřili návratnost investice do PR kampaně skrze metodu ROI, která udává zvýšení finančního přínosu projektu v poměru k investovaným prostředkům. Empirické šetření u této hypotézy rozlišovalo také objektivní a subjektivní měření byznysového dopadu kampaně, neboť mnohé přihlášky hovořily o byznysovém přínosu jen velmi nekonkrétně. Výsledkem analýzy bylo, že přibližně čtvrtina PR praktiků měřila tento ukazatel objektivně a číselně ho kvantifikovali, zatímco přibližně 10-15 % přihlášek v každém ročníku hovořilo o byznysových výsledcích jen velmi vágně a neurčitě.

Stejně jako sledovat byznysové cíle by mělo být z podstaty oboru public relations jeho úkolem pozitivně ovlivňovat image a reputaci firmy. Jak se měření těchto dvou ukazatelů vyvíjí v české praxi, ověřovala sedmá hypotéza práce, kterou bylo třeba jednoznačně vyvrátit. Image ani reputaci totiž v rámci hodnotících procesů nereflektovalo až 75 % praktiků a tento stav se ve sledovaném období nezlepšoval. Pokud poté byla ve

čtvrtině přihlášek vykázána nějaká forma měření image či reputace, bylo to povětšinou v subjektivním vyjádření bez konkrétní číselné kvantifikace. K té přistoupila jen asi desetina přihlášených projektů, které častěji objektivním způsobem vykazovaly růst image společnosti než její reputaci a i v tomto případě bez významnější růstové tendence. Převážné neměření image či reputace v české PR praxi přitom bylo zřejmě největším negativním překvapením práce. Reálné důvody stojící za tímto neuspokojivým stavem mohou být různé, přičemž tím hlavním je rozhodně nedostatek finančních prostředků přidělovaných na PR kampaně, ze kterých se o to hůře vydělují peníze na sofistikované výzkumy jako například měření brand-awareness. Na tento problematický stav upozorňují odborníci na public relations dlouhodobě, ačkoliv řešení dosud nepřichází. Dokud totiž obor nedokáže uspokojivě finančně vyjádřit hodnotu své práce, nebude do něj investováno tolik jako do klasické reklamy. A současně nebude-li do oboru PR masivněji investováno, těžko budou praktici schopni vyčlenit adekvátní částky rozpočtu na měření výsledků.

Další velkou výzvou nejen v českém měření účinnosti public relations je širší akcentování metody PESO v české praxi, tedy nahlížení na obor více holistickým a komplexním pohledem. Tímto přístupem relativně mladá metoda bojuje s jednoduchými metodami měření jako clipping či AVE, které zpravidla akcentují pouze redakční a placené výstupy. Metoda PESO však připomíná, že obor PR není jen o tzv. získaných a placených médiích, ale také o sdílených a vlastních médiích, pod čímž si lze představit především sociální sítě a vlastní nástroje jako infografiky, webové stránky či videa. Přestože organizace AMEC nabídla volně dostupný systém IEF pro výpočet PR hodnoty touto metodou, zejména pro jeho přílišnou komplexnost a složitost, se do praxe zatím příliš neprosadil. V české praxi ho v analyzovaných letech nevyužil ani jediný přihlášený projekt. Pozitivně lze naopak hodnotit, že čeští praktici pracují s jednotlivými typy médií podle PESO stále častěji a podle této metody do určité míry i měří. Podíl přihlášek, které ve svém měření reflektovaly i jiná než sdílená média totiž v čase rostl a v letech 2016 a 2019 se blížil k 50 %.

Méně pozitivní výsledky poté šetření přineslo v poslední analyzované kategorii a tou bylo využívání výzkumů v rámci počátečního měření kampaní. To bylo již v rámci prvních teoretických modelů hodnocení public relations v 90. letech označeno za klíčovou fází komplexního hodnotícího procesu a význam nejen počátečního, ale také průběžného měření v rámci kampaně připomněly v roce 2010 také barcelonské principy. V analyzovaných letech byl nicméně identifikován významný klesající trend využívání

počátečního měření a jen mezi lety 2010-2016 kleslo počáteční měření téměř o čtvrtinu na 54 % přihlášených projekt. Tento stav nejenže odmítá devátou stanovenou hypotézu o v čase stále větším podílu PR projektů využívajících výzkumy k počátečnímu měření, ale především svědčí o zmenšující se ukotvenosti realizovaných kampaní, které opomíjejí úvodní sběr exaktních dat.

Z výše uvedených výsledků kvantitativní obsahové analýzy není možné jednoznačně odmítnout ani potvrdit správné či nevhodné nastavení standardu měření účinnosti public relations v české praxi. Rozhodně však závěry práce mohou otevřít diskuzi nad tímto tématem, což bylo také jedním z jejích hlavních cílů. Je zřejmé, že přestože objem hodnocení efektivity PR je v české praxi značný a ukazuje, že téměř každý praktik musí zadavateli demonstrovat výsledky své práce, kvalita měření je již zpochybnitelná a v mnoha ohledech zcela nekoreluje s moderními zahraničními trendy a doporučeními předních odborníků. Obrovským problémem celého procesu měření účinnosti PR je dlouhodobě nedostatek finančních prostředků v oboru, které jsou nezbytné pro exaktní výzkumy vlivu kampaní na image a reputaci firmy, či přímo na její byznysové výsledky. Dokud však public relations nevyřeší svůj vnitřní problém neexistence všeobecně uznávané a platné metody měření, bude v marketingovém mixu stále spíše doplňkovou disciplínou na úkor klasické reklamy.

Summary

The diploma thesis was aimed at processing the issue of measuring the efficiency of public relations (PR) in Czech practice. The concept of the thesis consists of theoretical bases, modern trends in the field and identification of the current state of measuring PR effectiveness in Czech practice. First, theoretical models of communication evaluation and their complicated acceptance are described. Second, the main milestones in measuring PR results are defined with an emphasis on the Barcelona Principles, their updated version 2.0 and the initiatives of leading industry organizations AMEC and ICCO. This development is described in relation to the long-term struggle of the whole industry against still used AVE metrics. The data in the theoretical chapters of the thesis were drawn from academic titles of leading foreign and Czech experts, as well as secondary online sources. The primary sources for the analysis itself were not only the competition applications, but also additional personal interviews with leading Czech experts in the chosen field.

The qualitative content analysis of Alžběta Fridrichová from ADison agency in 2017 was presented as the main theoretical bases of own empirical analysis. Its main objective is to evaluate the current state of Czech practice in terms of measuring the effectiveness of public relations. The research method is a quantitative content analysis on a research sample of applications for the Czech PR Award in the main categories in 2010, 2013, 2016 and 2019. The research is further aimed at evaluating the use of Barcelona principles and modern PR measurement tools in Czech practice. Moreover, the results of the analysis of the applications within four years, covering almost ten-year period, should offer development curves of the analysed measuring categories.

The results of the empirical survey cannot unequivocally reject and criticize the current standard of measuring the PR effectiveness in Czech practice. However, the conclusions may definitely open further discussion on this topic. Although the evaluation of PR efficiency in Czech practice is significant and confirms that almost every practitioner has to demonstrate his results to the contracting authority, the quality of measuring methods is questionable. It often does not follow the basic Barcelona principles and does not correlate with modern trends and recommendations of leading experts. The problem of the whole evaluating process is the long-term lack of financial resources, which are necessary for realizing the proper surveys about the impact on image and reputation of the company, or directly on its business results. Second problem is related to the lack of a generally accepted and valid measurement method across the whole field.

Použitá literatura

AIKEN, Alex. Measurement is not optional – not for the UK Government – not for your organisation. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

AMEC. *Global Business Insights Report* [online]. Londýn: AMEC, 2018 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/09/AMEC-Global-Business-Insights-Study-2018-Report.pptx>.

AMEC. *Global Business Insights Report* [online]. Londýn: AMEC, 2019 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/10/AMEC-Global-Business-Insights-2019-Report-FINAL.pdf>.

AMEC. *How the Barcelona Principles have been updated* [online]. Londýn: AMEC, 2015 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated/>.

AMEC. *AMEC's Integrated Evaluation Framework* [online]. Londýn: AMEC, 2016 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/>.

ARIELY, Dan. *Column: You Are What You Measure* [online]. Boston: Harvard Business Review, červen 2010 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/06/column-you-are-what-you-measure>.

AUST, Ondřej. *Měřte svůj přínos, a standardně, slyšeli piáristi v Praze* [online]. Praha: Mediar.cz, 22. 10. 2014 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/merte-svuj-prinos-a-standardne-slyseli-piaristi-v-praze/>.

AUST, Ondřej. *PR se napřesrok zaměří na digitál a tvorbu obsahu* [online]. Praha: Mediar.cz, 21. 10. 2015 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/pr-se-napresrok-zameri-na-digital-a-tvorbu-obsahu/>.

AUST, Ondřej. *Průzkum: jaký vliv má PR na obchodní příležitosti* [online]. Praha: Mediar.cz, 20. 10. 2016 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/pruzkum-jaky-vliv-ma-pr-na-obchodni-prilezitosti/>.

BAGNALL, Richard. *Amec's Integrated Evaluation Framework* [online]. Londýn: AMEC, 2016 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/>.

BAGNALL, Richard. *The Definitive Guide: Why AVEs are invalid* [online]. Londýn: AMEC, 2017a [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://amecorg.com/2017/06/the-definitive-guide-why-aves-are-invalid/>.

BAGNALL, Richard. Why we are saying “No to AVEs”. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017b [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

BAINES, Paul, John EGAN a Frank W. JEFKINS. *Public Relations*. Oxford: Routledge, 2007. ISBN 978-11-381-4183-4.

BROŽ, František. *PR Summit: Jak konkrétně měřit PR? Na to každý musí přijít sám* [online]. Marketing Journal. Praha: Focus Agency, 21. 10. 2010 [cit. 2019-11-11]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/aplikovane-pr/pr-summit--jak-konkretne-merit-pr--na-to-kazdy-musi-prijit-sam-__s388x7412.html.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4.

CIPR. *About PR*. In: Chartered Institute of PR [online]. 2014 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://www.cipr.co.uk/content/about-us>.

CUTLIP, Scott M. *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1995. ISBN 978-08-058-1779-9.

CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER a Glen M. BROOM. *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-01-312-3014-9.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-05-211-5174-0.

FRIDRICHOVÁ, Alžběta. *AVE odzvonilo, v PR čím dál víc měříme dopad* [online]. Praha: Médiař, 10. 10. 2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/ave-odzvonilo-v-pr-cim-dal-vic-merime-dopad>.

FRIDRICHOVÁ, Alžběta, řídící partner agentury ADison. Osobní rozhovor, Praha, 2. 4. 2019.

GALLAGHER, David. *Hurrah! Barcelona Principles 2.0 Take a Fresh Look at PR Measurement – What Do They Mean for You?* [online]. New York: Ketchum, 4. 9. 2015 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.ketchum.com/hurrah-barcelona-principles-2-0-take-a-fresh-look-at-pr-measurement-what-do-they-mean-for-you/>.

GRUNIG, James E. a Todd HUNT. *Managing Public Relations*. [online]. New York: Holt, Rinehart and Winston, January 1984 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations.

GUŠČIĆ, Darja K. *Measuring Communication is a MUST!* [online]. Praha: Conference on Communication Measurement in the Digital Era, NEWTON Media, 22. 3. 2018 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/files/AKCE/1.-Darja-upraveno.pdf>.

HARARY, Antoine. Measuring PR performance across borders. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

HEATH, Robert L. *Encyclopedia of Public Relations*. New York: SAGE Publications, 2005. ISBN 978-14-522-7622-9.

- HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HUGHES, Jon. How using relevant data makes you a winner. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.
- ICCO. *World PR Report 2018–2019* [online]. Londýn: International Communications Consultancy Organisation, 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2018/11/World-PR-Report-2018-19-Final-Web-26112018-1.pdf>.
- ICCO. *World PR Report 2020* [online]. Londýn: International Communications Consultancy Organisation, 2020 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://iccopr.com/services/world-reports/world-report-2020/>.
- INGHAM, Francis a Richard BAGNALL. Measurement is final ingredient to help PR Realise its potential. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOJETIN, Mandy a Lauren VOLMINK. En(In)suring your reputation through smart PR measurement. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.
- KOPECKÝ, Václav. *Public Relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8594-3.
- KOUKOLÍČEK, Václav, manažer externí komunikace ve společnosti Tesco Stores CR. Osobní rozhovor, Praha, 12. 11. 2019.
- LEGGETTER, Barry. Recenze k nově vydanému Průvodci měření PR pro profesionály. Londýn: AMEC, 2017. Dostupné z: <https://amecorg.com/2017/10/pr-professionals-guide-to-measurement-launched-collaboration-between-icco-amec-prca/>.
- LESLY, Philip. *Public Relations: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
- MACNAMARA, Jim R. *Jim Macnamara's Public Relations Handbook*. Sydney: Archipelago Press, 2005. ISBN 978-0958753746.

MACNAMARA, Jim R. *Research in Public Relations - A Review of the Use of Evaluation and Formative Research* [online]. Asia Pacific Public Relations Journal, 1. 1. 1999 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf>.

MANNING, Andre a David B. ROCKLAND. *Understanding the Barcelona Principles* [online]. New York: Public Relations Society of America, Inc., 21. 3. 2011 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: https://apps.prsa.org/Intelligence/TheStrategist/Articles/view/9072/1028/Understanding_the_Barcelona_Principles#.Xc3SOJJKjDc.

MANTRI, Nitin. Evolution of measurement in India: From numbers to business impact. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

MITCHELL, Elise. Why Measurement Matters and How It Underscores the Value of What You Do. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

MONITORA. *Průběžné měření jako základ úspěchu* [online]. Praha: Monitora, 2017 [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://monitora.cz/znalosti/prubezne-mereni-jako-zaklad-uspechu/>.

NEWTON MEDIA. *Barcelonské principy 2.0 - svěží pohled na měření komunikace* [online]. Praha: NEWTON Media, 4. 9. 2015a [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/barcelonske-principy-2-0-svezi-pohled-na-mereni-komunikace>.

NEWTON MEDIA. *Experti komunikace diskutovali na konferenci lesk a bída měření komunikace v digitální éře* [online]. Praha: NEWTON Media, 26. 3. 2018 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/cs/novinky/novinky/experti-verejne-komunikace-diskutovali-na-konferenci-lesk>.

NEWTON MEDIA. *Segment měření komunikace roste a růst bude pokračovat i v tomto roce, říká studie profesní organizace AMEC* [online]. Praha: NEWTON Media, 29. 5. 2015b [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/segment-mereni-komunikace-roste-a-rust-bude-pokracovat>.

NOBLE, Paul. *Towards an elusive evaluation methodology*. Corporate Communications: An International Journal. [online]. 1999 [cit. 2019-12-07].

PALLAS, Josef, Emma SVENSSON: *Typical Tools for Assessment of Communicative Performance*. [online]. Corporate Reputation Review, Vol. 19, No. 1, Pp. 47-58, 2016 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z:

PEDDY, Giles. Getting started! How to create a measurement culture in your company. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

PLESSIS, Danie F. du. *Introduction to Public Relations and Advertising*. Johannesburg: Juta and Company, 2000. ISBN 978-0702155574.

PRAM CONSULTING. *Co je peso? Budoucnost PR!* [online]. Praha: Peso.cz, 2018 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://www.peso.cz/>.

QUINN, Fritz. Be patient. We're learning. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

REDAKCE M-JOURNAL. *Barcelonské principy 2.0 přináší aktuální pohled na měření komunikace* [online]. Marketing Journal. Praha: Focus Agency, 7. 9. 2015 [cit. 2019-11-07]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/barcelonske-principy-2-0-prinasi-aktualni-pohled-na-mereni-komunikace__s288x11563.html.

REDAKCE M-JOURNAL. *Public Relations Summit 2010 rozvířil diskusi odborníků o tom, které metriky lze dnes považovat za vypovídající* [online]. Marketing Journal. Praha: Focus Agency, 21. 10. 2010 [cit. 2019-10-27]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/public-relations-summit-2010-rozviril-diskusi-odborniku-o-tom--ktere-metriky-lze-dnes-povazovat-za-vypovidajici__s288x7413.html.

ROBINSON, Steve. *What is the PESO Model for Marketing?* [online]. Austin: IterativeMarketing, 2. 11. 2016 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://iterativemarketing.net/peso-model-marketing/>.

SÁBLÍKOVÁ, Lucie. *Měření efektivity PR* [online]. Praha: Markething.cz, 23. 2. 2012, [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/mereni-efektivita-pr>.

SAKKAS, Khali. How PR professionals can move from data to insights Isentia. In: AMEC, PRCA a ICCO. *The PR Professionals Definitive Guide to Measurement* [online]. Londýn, 2017 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://prguidetomeasurement.org/guide/>.

SCHOBBER, Patrik. *Průběžné měření PR je klíčové pro každý byznys* [online]. Praha: Mediar.cz, 2. 5. 2019a [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/prubezne-mereni-pr-je-klicove-pro-kazdy-byznys/>.

SCHOBBER, Patrik, řídící partner agentury PRAM Consulting. *Osobní rozhovor*, Praha, 22. 10. 2019b.

SCHOBBER, Patrik. *Zapomeňte na AVE, přejděte na model PESO* [online]. Praha: Mediar.cz, 17. 1. 2018 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/zapomente-na-ave-prejdete-na-model-peso/>.

SOUKENÍK, Štěpán. *PR Summit 2014 ve znamení inspirace i pragmatismu* [online]. Praha: Marketing.cz, 23. 10. 2014 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/pr-summit-2014-ve-znameni-inspirace-i-pragmatismu>.

STRAKOVÁ, Kateřina. *PR Summit: Bez měření nelze nic zlepšovat* [online]. Praha: MediaGuru.cz, 22. 10. 2014 [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/10/pr-summit-bez-mereni-nelze-nic-zlepsovat/>.

SVOBODA, Robert. *Proklínané, přesto milované AVE* [online]. Praha: Focus Agency, 29. 9. 2011 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/proklinane--presto-milovane-ave__s279x8610.html.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-0564-8.

TRENDKITE. *PR Professional's Guide To Measuring ROI* [online]. Austin: Trendkite, 2019 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://bit.ly/39Bo5pP>.

WATSON, Tom, Paul NOBLE. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research & Evaluation*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2007. ISBN 978-0749449797.

WHEELER, COLIN, Paul HENDER, Ben LEVINE a Aseem SOOD. *Measurement Maturity Mapper* [online]. Londýn: AMEC, 2019 [cit. 2019-10]. Dostupné z: <https://m3.amecorg.com/>.

ZÍMOVÁ, Aneta. *PR Summit 2014: PR nikdy nebylo silnější, budoucnost je v integraci* [online]. Praha: Blue Events, 23. 10. 2014 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: <https://www.blueevents.eu/cs/aktualni-zpravy/162-pr-summit-2014-pr-nikdy-nebylo-silnejsi-budoucnost-je-v-integraci>.

Teze Diplomové práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Ing. et Bc. Tomáš Weiss	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2017	
E-mail diplomantky/diplomanta: 31177439@fsv.cuni.cz	
Studijní obor/forma studia: Mediální a komunikační studia (N7202)	
Předpokládaný název práce v češtině: Teoretický diskurz o metrikách měření public relations a jejich akceptace v české praxi	
Předpokládaný název práce v angličtině: Theoretical discourse on metrics of public relations measurement and their acceptance in Czech practice	
Předpokládaný termín dokončení ZS 2019/2020	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): <p>V České republice zatím chybí kompaktnější zpracování aktuální teoretické diskuze na téma metriky měření public relations, která se od barcelonských principů z roku 2010 nepřetržitě vyvíjí a klade stále větší důraz na kvalitativní měření dopadu. Čím dál častěji se dnes diskutují metriky jako změna mínění veřejnosti, změna povědomí o značce, anebo zvýšení poptávky, prodejů a zlepšení obchodních výsledků. Základem zůstává samotná potřeba měřit, která bývá často PR praktiky opomíjena. Proč se uchylují k neměření výsledků své práce, je vinou nepoměrně menších rozpočtů investovaných do PR kampaní ve srovnání např. s reklamou, i neexistence všeobecně uznávané a platné metriky. Nezdívá se pak spokojí s ukazatelem AVE vyjadřujícím ekvivalent inzertní hodnoty, který byl však PR teoretiky již dávno odmítnut coby metrika zcela nerelevantní. Neměřit výsledky PR či využívat překonané a neodpovídající metriky jsou však neřesti, které odsouvají celý obor do problematické roviny nepochopení a zpochybnění jeho efektivnosti a relevance. Přestože na tuto problematiku upozorňuje hned několik zdrojů v rámci české sekundární literatury, komplexně zpracovaná práce na dílčí téma měření PR u nás dosud chybí. Východiskem diplomové práce a nejaktuálnějším zpracováním tématu je analytická studie, kterou nabídla v loňském roce ředitelka agentury ADison, Alžběta Fridrichová s názvem „AVE odzvonilo, v PR čím dál víc měříme dopad“.</p>	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): <p>Cílem práce je přivést do českého teoretického diskurzu nejnovější myšlenkové směry ze zahraničí na téma metriky měření PR. Ty se dnes vesměs shodují jak na nezbytnosti transparentně a prokazatelně měřit výsledky PR, tak na potřebě měřit dopad, nikoliv jen výstup. Cílem výzkumu bude kvalitativně analyzovat 123 přihlášek do České ceny za public relations v roce 2019, coby reprezentativní vzorek nejlepší české PR praxe, a identifikovat současnou situaci na českém PR trhu. Dlouhodobým problémem je totiž zanevření na transparentní měření a využívání platných metrik. Výzkumná otázka práce proto bude zjišťovat, zda přední české PR agentury a interní oddělení měří výsledky své činnosti a zda se ve využívaných metrikách měření shodují s aktuální PR teorií. Předpokladem práce je potvrzení rozevírání nůžek mezi PR teorií a praxí a zjištění, že pokud měříme, tak výstupy a nikoliv dopad. Druhým předpokladem je, že ani již téměř deset let překonaná metrika AVE dosud nevytizela z měřících kritérií českých PR praktiků.</p> <p>Hypotézy práce: H1: V české PR praxi není měřen výsledek v návaznosti na předem stanovené cíle. H2: V české PR praxi není měřen dopad ve smyslu změny brand awareness či vnímání veřejnosti. H3: V české PR praxi není měřen dopad na obchodní výsledky dané společnosti. H4: V české PR praxi není měřen výsledek z pohledu srovnání s konkurencí.</p>	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):	
I. Úvod	

II. Historický vývoj teoretického diskurzu

- představení vývoje teoretické diskuze na téma měření PR od Waltera Lindenmanna až po barcelonské principy (2010) a jejich potvrzení a rozpracování v Lisabonu o rok později
- vysvětlení geneze tohoto diskurzu s popisem klíčových milníků v teorii měření PR projektů včetně těch, které skončily ve slepé uličce jako přepočítání ceníkové ceny inzerce (AVE)

III. Současný stav diskuze v zahraničí

- rešerše současného diskurzu o metrikách měření PR mezi zahraničními teoretiky
- hlavní zdroj bude Holmes Report představující klíčovou diskuzní platformu pro PR teoretiky i praktiky nabízející přístup k novým studiím a článkům zamýšlejícími se nad problematikou efektivnosti měření PR

IV. Měření PR v zahraniční praxi

- rešerše na téma, jak měří PR praktici v zahraničí, o čemž referují např. autoři Paul Noble a Tom Watson ve vztahu k americké PR soutěži Silver Anvil a australské Golden Target PR Awards

V. Měření PR v české praxi

- propojení zahraničního teoretického diskurzu o měření v PR s českou praxí vlastní kvalitativní obsahovou analýzou letošních přihlášek do České ceny za PR
- analýza čtyř klíčových kritérií představených v hypotézách: měření míry dosažení předem stanovených cílů, měření změny vnímání veřejnosti, měření vlivu na obchodní výsledky a měření za využití srovnání s konkurencí.

VI. Interpretace a porovnání výsledků

VII. Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

Podkladovým materiálem pro vlastní analýzu bude 123 aktuálních přihlášek do letošní České ceny za PR, dnes již známé jako LEMUR. Jedná se o nejrelevantnější vzorek lokálních PR projektů, neboť je ČCPR nejuznávanější českou soutěží v tomto oboru a každoročně se jí zúčastňují všechny přední PR agentury i interní PR oddělení firem. Na přihláškách budou testovány definované hypotézy týkající se kvality, efektivnosti a transparentnosti měření PR výsledků u nás. Analyzovaným obdobím budou roky 2018 a 2019 relevantní pro letošní přihlášky.

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Metodou mého výzkumu bude kvalitativní obsahová analýza podkladového materiálu, jejíž hlavním výstupem bude procentuální zastoupení definovaných metrik měření PR. Následně budou shromážděná data interpretována a získané výsledky porovnány s výstupy rešerše stávající PR teorie a praxe ze zahraničí.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

CUTLIP, Scott M.; CENTER Allen H.; BROOM Glen M.: Effective Public Relations, 8th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

Cutlip, Center a Broom jsou autoři stupňovitého PII modelu, jednoho ze dvou v současnosti nejčastěji využívaného teoretického modelu pro hodnocení PR. Jejich model rozděluje postup při hodnocení účinků PR podle toho, co bylo v konkrétní situaci cílem komunikace. Ne vždy tak třeba obrovskou viditelností kampaně dochází k naplnění cíle, který byl stanoven např. vlivem na obchodní výsledky firmy. Tento princip je zcela zásadní k pochopení pro všechny současné PR praktiky.

FRIDRICHOVÁ, Alžběta: AVE odzvonilo, v PR čím dál víc měříme dopad. [online]. Mediar.cz, 2018 [cit. 2019-05-24]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/ave-odzvonilo-v-pr-cim-dal-vic-merime-dopad>.

Analytická studie ředitelky komunikační agentury ADison, Alžběty Fridrichové, je klíčová pro diplomovou práci, neboť dva roky zpět realizovala podobnou kvalitativní analýzu českých PR projektů. Ve své studii s názvem „Jak měříme výsledky PR“ Fridrichová demonstruje, proč je podle ní AVE za zenitem a proč se i české PR agentury posouvají k využívání relevantních měřících metrik. V diplomové práci bude na Fridrichovou navázáno s cílem posunout její stav zjištění o měření PR v ČR dál.

HEJLOVÁ, Denisa: Public Relations. Praha, Grada Publishing, 2015. 256 str. ISBN: 978-80-247-5022-4.

Kniha Denisy Hejlové nabídla jednu z prvních takto komplexně a moderně pojatých publikací v oboru PR, která na českém trhu dosud chyběla. Pro diplomovou práci je důležitá kapitola číslo jedenáct s názvem evaluace PR. Efektivita měření PR je podle autorky nejen u nás stále velkým problémem. Hejlová popisuje vývoj tématu měření PR v čase až po barcelonské principy, které přinesly nové, dodnes relevantní požadavky na PR praktiky.

THE HOLMES REPORT: Charting the future of public relations, Latest PR News. [online]. Holmesreport.com, 2019 [cit. 2019-05-24]. Dostupné z: <https://www.holmesreport.com/latest/news>

Holmes Report je předním zdrojem novinek, trendů, událostí a kariérových informací pro PR profesionály, jak teoretiky, tak praktiky. Věnuje se prokazování a zlepšování vnímání PR mj. tím, že jsou zde pravidelně publikovány aktuální články a studie na téma metricky měření PR.

WATSON, Tom; NOBLE, Paul: Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Measurement. Kogan Page Publishers, 2007.

Watson s Noblem tvoří klíčovou autorskou dvojici pro diplomovou práci z pohledu jejich hluboké analýzy problematiky měření PR, kterou rozpracovali hned v několika publikacích. Přínosná je zejména kniha z roku 2007, ve které se vedle teoretického hlediska měření PR výrazněji pouští také do evaluace měření PR v praxi, konkrétně na případu americké a australské soutěže hodnotící PR počiny.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Detailní zpracování tématu měření PR v českém akademickém prostředí dosud chybí i v oblasti diplomových a disertačních prací. V posledních pěti letech se tematicky přiblížily následující:

BENDO VÁ, Kristýna. Public relations ve vybraném podniku. České Budějovice, 2017. diplomová práce (Ing.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

DAREBNÍK, Radim. Aktuální trendy v public relations z pohledu české PR agentury. Praha, 2017. diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze. Podnikohospodářská fakulta.

HORÁK, Vladimír. Online public relations významných českých firem. Hradec Králové, 2018. diplomová práce (Ing.). Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu.

STREITOVÁ, Lucie. Hodnocení vybraných PR kampaní. České Budějovice, 2015. diplomová práce (Ing.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

WIESNEROVÁ, Jana. Analýza PR kampaně. Praha, 2017. diplomová práce (Ing.) Vysoká škola ekonomická v Praze. Podnikohospodářská fakulta.

Datum / Podpis studenta

Dne 30. května, 2019

.....

Seznam příloh

Seznam grafů

Graf č. 1: Objektivnost měření účinnosti PR v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 2: Průměrný počet využitých metrik v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 3: Četnost využitých metrik v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 4: Měření dle úrovně výstupů a dopadu v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 5: Kvantitativní a kvalitativní měření účinnosti v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 6: Stanovování objektivních cílů v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 7: Měření metriky AVE v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 8: Měření byznysového dopadu a ROI v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 9: Měření image a reputace v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 10: Měření metodou PESO v ČCPR mezi lety 2010-2019

Graf č. 11: Využívání výzkumu na začátku kampaně v ČCPR mezi lety 2010-2019

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Macnamarův pyramidový (makro) model hodnocení komunikace

Obrázek č. 2: Stupňovitý PII model hodnocení od Cutlipa, Centera a Brooma

Obrázek č. 3: Integrovaný rámec hodnocení od AMEC

Obrázek č. 4: Modifikace integrovaného rámce hodnocení od Lewis PR

Obrázek č. 5: Model průběžného měření komunikace

Obrázek č. 6: Komunikační kanály PESO modelu podle Gini Dietrich

Příloha – Kódovací kniha

Kódovací kniha ke kvantitativní obsahové analýze vybraných přihlášek do České ceny za PR v posledních deseti letech
--

Přihláška	Pořadí analyzované přihlášky
------------------	------------------------------

Rok	2010	5. ročník ČCPR konaný v červnu 2010
	2013	8. ročník ČCPR konaný v červnu 2015
	2016	11. ročník ČCPR konaný v červnu 2015
	2019	14. ročník Lemur konaný v červnu 2019

Kategorie	Firemní komunikace	Projekt přihlášený do kategorie Firemní komunikace
	CSR	Projekt přihlášený do kategorie Společenská odpovědnost a filantropie
	B2B	Projekt přihlášený do kategorie Business-to-Business (B2B)
	B2C	Projekt přihlášený do kategorie Business-to-Consumer (B2C)

Umístění	0	Bez umístění
	1	Umístěn na prvním místě
	2	Umístěn na druhém místě
	3	Umístěn na třetím místě

Měření	0	Bez uvedení metriky
	1	Uvedena objektivní metrika
	2	Uvedena subjektivní metrika

Způsob měření	0	Bez uvedení metriky
	1	Měření na úrovni výstupů
	2	Měření na úrovni dopadů

Druh měření	0	Bez uvedení metriky
	1	Uvedena kvantitativní metrika
	2	Uvedena kvantitativní i kvalitativní metrika

Počet metrik	0	Bez uvedení metrik
	1	Uvedena jedna relevantní metrika
	2	Uvedeny dvě relevantní metrik
	3	Uvedeny tři relevantní metrik
	4	Uvedeny čtyři relevantní metrik
	5	Uvedeno pět relevantních metrik
	6	Uvedeno šest relevantních metrik
	7	Uvedeno sedm a více relevantních metrik

KPI	0	Bez uvedení stanovených cílů
	1	Stanoveny objektivní cíle
	2	Stanoveny objektivně měřitelné cíle

AVE	0	Neměřeno AVE
	1	Měřeno AVE

ROI/byznys impact	0	Neměřena metrika ROI ani žádný byznysový dopad
	1	Měřen byznysový dopad, ale jen subjektivně
	2	Objektivně měřen byznysový dopad (např. tržby, prodej, poptávka)
	3	Měřena metrika ROI

Image/reputace	0	Neměřena image ani reputace firmy
	1	Měřena image či reputace, ale jen subjektivně
	2	Objektivně měřena image firmy (např. brand awareness)
	3	Objektivně měřena reputace firmy (např. důvěra stakeholderů)

PESO + IEF	0	Neměřeno metodou PESO
	1	Měřeno metodou PESO (reflektování více typů médií - earned, paid, shared, owned)
	2	Měřeno metodou PESO a hodnoceno skrze Integrated Evaluation Framework (IEF)

Měření na začátku kampaně	0	Bez měření na začátku kampaně
	1	Provedeno měření na začátku kampaně