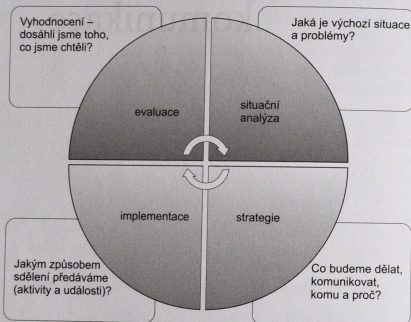


## 10. Strategie a taktiky

Strategické uvažování je v PR podmínkou úspěchu. Strategie je cesta, jak dosáhnout toho, co chceme. Jedním z prvních teoretiků PR, který začal zkoumat strukturu PR procesu a pokoušel se zmapovat proces strategického plánování, byl americký profesor Scott M. Cutlip, který spolu se svým kolegou Allenem H. Centerem v roce 1952 představil první vysokoškolskou učebnici PR. V ní formulovali důležité koncepty: **rozdělili strategický proces do čtyř částí a formulovali základních sedm prvků, které musí splňovat (7C)** – viz kap. 10.1. Cutlip, Center a Broom později formulovali také **základní matici plánování a strategického modelu PR** (viz obr. 10.1, upraveno autorkou).



Obr. 10.1 Strategický model plánování a managementu komunikace  
Zdroj: autorka podle Cutlipa, Centera a Brooma 2010, s. 283

Anne Gregoryová (2010, s. 39, viz tab. 10.1) uvádí velmi přehledně základní otázky, které je nutné si před započítím jakékoliv kampaně položit.

Tab. 10.1 Základní otázky a cíle před vytvořením strategie

Otázky	Podotázky	Aktivity
Ceho chcí dosáhnout?	Jaké jsou mé cíle? Změnit postoje, názory, prodat, informovat apod.?	Analýza situace SWOT a PEST analýza ad.
Co chcí říct a dělat?	Jaký je obsah sdělení? Mám jasnou vizi?	Stanovení benchmarků a jasných cílů (zvýšení obrátu, podílu na trhu, informovanosti apod.).
Co si o tom myslí ostatní?	Jaký je kontext situace, veřejné mínění, data a kontext problematiky?	Výzkum veřejného mínění, médií, konkurence ad.
Komu to chcí říct?	Kdo jsou klíčoví stakeholderi a publika?	Stakeholder mapping, určení cílových skupin
Jakým způsobem to budu říkat?	Jaké nástroje a formu komunikace zvolím?	Vymezení nástrojů komunikace – media relations, eventy, lobbying apod.
Jak se dozvíme, zda jsem dosáhl toho, co jsem chtěl?	Jakými metodami zhodnotím výsledky?	Evaluace – mediální analýza, výzkum veřejného mínění apod.

Zdroj: Gregory 2010, s. 39, upraveno a doplněno autorkou

### 10.1 Cutlipova a Centerova teorie PR: 7 C

Základními prvky Cutlipovy a Centerovy teorie PR se staly **koncepty 7C a čtyřstupeňového procesu PR**. Čtyřstupeňový proces (původně byl v roce 1952 pouze třístupeňový, čtvrtý stupeň, evaluace, byl přidán do reedice v roce 1958) rozdělil PR kampaně do těchto částí:

1. zjištění informací,
2. plánování,
3. komunikace,
4. evaluace.

Koncept 7 C je pojmenován podle počátečního písmene slov, která jej v angličtině vyjadřují. Původní seznam z roku 1952 byl odlišný od toho, který se používá dnes, a existuje mnoho verzí dalších autorů, kteří jej upravovali podle svého.

1. **Důvěryhodnost (credibility)** – komunikace se musí odehrávat v prostředí, kde si mluvíci navzájem důvěřují.
2. **Kontext (context)** – to, co říkáte, musí být v souladu s tím, co děláte.
3. **Obsah (content)** – to, co říkáte, musí mít nějaký obsah a být pro příjemce relevantní.
4. **Jednoduchost (clarity)** – zpráva musí být jednoduchá a jasná každému, nesmí obsahovat dvojznačnosti nebo těžko pochopitelné výrazy.
5. **Konzistence a kontinuita (consistency and continuity)** – komunikace je proces, nikoliv jednotlivé výkřiky. Aby publikum komunikaci pochopilo, je dobré ji s různými obměnami říkat znovu.
6. **Kanály (channels)** – komunikujte těmi kanály, na které je vaše publikum zvyklé.

7. **Schopnost porozumění (capability of audience)** – komunikátor musí vzít v úvahu, jestli je jeho publikum zprava schopné pochopit. Nejlepší je vyslat co nejjednodušší sdělení. (Cutlip a Center 1971)

Zatímco Cutlipova teorie vychází ze stejné premisy jako Grunigova teorie excelence, tedy že komunikaci lze víceméně jednosměrně řídit, **Freemanova teorie stakeholderů** oproti tomu zdůrazňuje, že analýza výchozí situace a navázání vztahu s různými skupinami stakeholderů (tzv. **stakeholder analysis** a **stakeholder mapping**, viz kap. 9.2) by měly **předcházet stanovení cílů komunikace**.

Cíle komunikace by měly být vždy tzv. **SMARTER**, tedy:

- specifické – konkrétní, jasné a jednoduché;
- měřitelné – snadno ověřitelné a zkontrolovatelné;
- dosažitelné – odpovídající zadání a realistické;
- relevantní – orientované na dosažení výsledků;
- časově vymezené – od započítí do konce, případně rozložené do krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů;
- evaluované – vyhodnocené a měřené po dosažení cílů nebo konci komunikace;
- měřené postupně a průběžně vyhodnocované, pokud se jedná o dlouhodobou strategii.

Co teoretické modely častokrát opomíjejí, je **rozpočet komunikace**. Ten však bývá většinou prvním faktorem, který možnosti i kvalitu nastavení a evaluace strategie omezuje.

### 10.2 Analytické nástroje v PR

K analýze v oblasti PR se využívá celá škála analytických nástrojů a metod, a to zejména sociologických a ekonomických. Velmi důležitými nástroji jsou mediální analýza a monitoring médií, kterým se proto věnujeme podrobněji v kapitole 10.3. Nyní se tedy zaměříme na jednotlivé výzkumné nástroje a na to, jaké poznatky mohou přinášet.

**Situáční analýza** je důležitou součástí plánování strategie, protože zjišťuje komplexní situaci dané organizace. Obvykle je součástí marketingové strategie, ale lze ji aplikovat na jakoukoliv organizaci, včetně neziskových, vládních apod. Zkoumá jak makrookolí (např. metodou PEST), tak mikrookolí (např. daného sektoru) organizace.

**PEST analýza** zkoumá politické a právní, ekonomické, sociálně-kulturní a vědeckotechnické faktory, které ovlivňují organizaci v daný moment, a predikuje jejich vývoj do budoucna (viz obr. 10.2). **SWOT analýza** zkoumá příležitosti a silné stránky organizace, ale také její slabé stránky a ohrožení. Na základě PEST a SWOT analýzy se často staví tzv. **metoda tvorby scénářů**, které predikují vývoj organizace do budoucna (např. optimistický, realistický či pesimistický vývoj).

**Výzkum veřejného mínění** je základním nástrojem umožňujícím zjistit postoje veřejnosti k určitým otázkám, míru informovanosti o daném tématu nebo míru známosti a oblíbenosti značky či organizace apod. Výzkum je buď reprezentativní (to znamená, že vzorek respondentů odpovídá proporcionálně reprezentaci celé společnosti), nebo se zaměřuje na konkrétní cílové skupiny (například studenty, seniory, odbornou veřejnost,

chovatele domácích mazlíčků apod.). Výzkum veřejného mínění je **kvantitativní**, testuje určité hypotézy (předpoklady) a využívá **statistické metody** a techniky.



Obr. 10.2 PEST analýza

Zdroj: autorka

**Kvalitativní výzkumné metody** slouží ke zjištění podrobnějších detailů, zejména emocí a pocitů spojených s vnímáním dané problematiky. Kvalitativní výzkumy nejsou reprezentativní ani zcela objektivní, ale zjišťují důležité faktory, které mohou ovlivnit například přijetí sdělení. Patří k nim mj. hloubkové nebo **expertní rozhovory**, **focus groups**, **pozorování** nebo etnografie, kvalitativní analýza mediálních textů (např. sémiotika) či diskurzu (jakým způsobem se o dané problematice mluví) ad.

**Analýza trhu a konkurence** je důležitým nástrojem, který vychází z marketingového výzkumu. Pouze na základě dobře provedené analýzy je možné stanovit reálné cíle, například zvýšení podílu na trhu (*share of market*) nebo ROI (*return on investment*, tedy návratnost investice, případně ROMI, *return on marketing investment*, návratnost do investice v marketingu).

**Stakeholder mapping** – analýza a strategie vztahů se stakeholdery, viz kap. 9.2.

### 10.3 Mediální monitoring a mediální analýzy

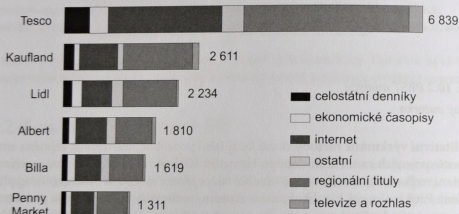
Analýza mediálního obrazu a tzv. výstřihky (*clippings*) byly dříve hlavním nástrojem měření efektivity v PR. Počet monitorovaných mediálních titulů a kanálů v poslední době exponenciálně vzrostl, ale zároveň se média výrazně propadla jak ve sledovanosti, tak i ve vlastní hodnotě. Média jsou dnes i sociální sítě jako Facebook, Twitter, ale i LinkedIn, osobní

blogy nebo firemní časopisy ad. Klasická mediální analýza se stále více stává nástrojem, který je potřeba doplňovat jinými metodami, protože neposkytuje celkový obrazek o pozici a vnímání organizace.

**Mediální monitoring je placená služba**, kterou dnes nejčastěji poskytují specializované agentury – na českém trhu je jejím největším poskytovatelem Newton, a.s., který se před několika lety spojil se svým dosavadním největším konkurentem Anopress IT. Mediální monitoring a analýzy na českém trhu poskytují také např. Mediatenor.

### Jak vypadá mediální monitoring v praxi

Vzorový mediální monitoring uvádí Newton Media na příkladu českých retailových řetězců v roce 2013. Zatímco první graf (obr. 10.3) zobrazuje četnost článků, které se o řetězcích zmiňovaly, další graf (obr. 10.4) zobrazuje jejich vyznění. U monitoringu je důležitá také interpretace dat v celkovém kontextu. Celá případová studie je dostupná online na stránkách Newton Media: <http://www.newtonmedia.cz/cs/sluzby/medialni-analyzy/pripadove-studie/ktere-retailove-rettezce-se-tesily-v-roce-2013-nejvetsimu-zajmu>.

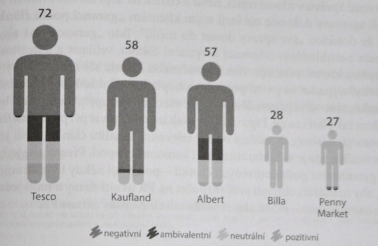


Obr. 10.3 Kvantitativní analýza publikovaných článků o retailových řetězcích  
Zdroj: Newton Media, 2015

Velmi jednoduše řečeno, tyto společnosti vytvářejí a spravují digitální databázi obsahů několika stovek sledovaných médií na českém trhu, ať už jde o celostátní, či regionální deníky, časopisy, zpravodajské servery, profesní a oborové tituly, ale i přepis rozhlásových zpráv či televizního zpravodajství. Po zaplacení placeného přístupu do této databáze lze v textech článků vyhledávat, třídít nebo exportovat celé přepisy článků, kde je vždy uvedeno datum, název média, strana, popřípadě i rubrika a autor článku. Vyhledávání se provádí na základě klíčových slov a uvedených dat.

Zadáte-li tedy do databáze například slovo „Škoda“, vyhledá vám databáze všechny články, které obsahovaly toto slovo v požadovaném časovém úseku (například za poslední měsíc). Pokud jste však chtěli vyhledávat jen články o automobilce Škoda, musíte ještě vybrat specifikovat, abyste získali soubor jen těch článků, které se týkají vašeho dotazu

(nikoliv např. výrobce tramvají, viz cvičení na s. 127). Výsledný soubor můžete třídít podle relevance, podle typu média (televize či deníky apod.), nebo podle dalších ukazatelů (vyfiltrovat recenze apod.). Důležité je sledovat také vyznění článků – zda např. danou firmu chválily, nebo kritizovaly.



Obr. 10.4 Vyznění článků o retailových řetězcích  
Zdroj: Newton Media, 2015

Vyznění článků se nejčastěji dělí na:

- **negativní;**
- **pozitivní;**
- **ambivalentní** (článek může být vnímán jak pozitivně, tak negativně);
- **neutrální** (článek pouze předkládá informace, není emocionálně zbarvený).

Texty poté můžete analyzovat jak kvantitativními metodami, tak kvalitativními (například obsahovou analýzou). Podrobnější analýzu mediálních výstupů nabízí například **metoda IMPACT**. Tu zavedla americká firma Delahaye podle snadno zapamatovatelné mnemotechnické pomůcky, která sumarizuje kritéria mediální analýzy, skládající se z prvních písmen slova IMPACT (Noble a Watson 2007, s. 110):

- I *influence or tone* – vliv;
- M *message communicated* – komunikované sdělení;
- P *prominence* – důležitost, např. pořadí uveřejněné zprávy (hlavní článek na titulní straně, krátká zpráva na straně 10 apod.);
- A *audience reaches* – dosažené publikum;
- C *consultant (spokesman) quoted* – zda byla v článku obsažena citace zástupce organizace nebo tiskového mluvčího;
- T *type of article* – druh článku, např. rozhovor, zpráva, recenze, sloupek apod.

Mediální monitoring patří mezi základní nástroje PR a mnoho agentur či in-house oddělení jim každé ráno začíná svůj den – vyhledává to, co se o sledované organizaci v médiích objevilo. Mezi úskali mediální analýzy však patří zejména to, že mnoho klientů se nechává unést kvantitativními ukazateli (např. počty vyšších článků) a opomíjí jejich kvalitativní vyznění či další kritéria (např. zda se jednalo o deset stejných článků v regionálních mutacích deníků, o televizní zprávu v hlavní relaci, nebo o článek na nepřilíh sledovaném serveru).

Některé PR agentury dokonce nabízejí svým klientům „garanci počtu článků“ jako doklad toho, že dokážou „své zprávy dostat do médií“. Tato „garance“ má ale několik úskalí: naprosto nezohledňuje relevanci a vyznění článku, velikost a důležitost média a cílovou skupinu, kterou zasahuje. Pro nepoučeného klienta ale může takový „nástroj měření efektivit“ vypadat na první pohled pochopitelně a jednoduše – domnívá se, že „čím více článků, tím větší přesvědčivost“. Ne všechny výstupy přitom musí být dílem agentury, a klient tak platí i za ně. I tyto faktory však lze odfiltrovat při podrobnější analýze dat. Sofistikovanější nástroje umožňují odlišit relevanci, tonalitu článku, jestli je téma či jméno firmy v titulu, zda je v článku zmíněna i konkurence apod. Přestože se jednoduše počty – tedy garantování počtu otištěných článků – používají někdy i v zahraničí, slouží spíše k tomu, aby manažeré obhájili svůj rozpočet na PR uvnitř firmy a našli jednoduchý způsob, jak je ospravedlnit – místo aby vysvětlili strategický přínos PR.

### Příklad První forma monitoringu médií: výstřížková služba

V dobách, kdy ještě neexistovaly digitální formy mediálních záznamů, se PR dané instituce měřilo nejčastěji prostřednictvím tzv. **výstřížkové služby**. Pracovník, který měl na starosti sledování obrazu své organizace (dnes tzv. in-house), dříve nejčastěji v oddělení propagace, styku s veřejností nebo v sekretariátu ředitele, si každý den ráno po příchodu do práce přečetl denní tisk, vystříhl z něj články, které se týkaly organizace nebo sledovaných témat, a nalepil je do šanonu. V angličtině se výstřížková služba označuje jako *clipping service* nebo také *media cutting service*.

**První výstřížkovou službu začal poskytovat již v roce 1852** polský prodáváč novin jménem Romeike, žijící v Londýně, který si později založil vlastní agenturu Romeike a Curtice. Ta poskytovala výstřížky zejména umělcům, hudebníkům a hercům, kteří si vyhledávali ohlasy na svá představení a díla. V Československé socialistické republice tuto službu poskytovala mj. například **Pražská informační služba (PIS)**, kde si bylo možné výstřížky objednat. Výstřížky poté četli ti, kdo měli na starosti předchůdce PR oddělení (nejčastěji propagace či styk s veřejností), tedy vedoucí či ředitelé organizace.

Dnes **monitoring probíhá digitálně**, přesto se někdy i nadále některé články kopírují z tištěné verze novin či časopisů nebo se přikládá print screen webových stránek – v digitální verzi monitoringu se totiž zobrazí jen text, případně přepis rozhlasového rozhovoru či záznam televizní zprávy, ale u novinových nebo časopiseckých článků chybí důležité kontexty: obrázky, popisky a celkové zalomení (grafické zpracování) článku. I laik si tak snadněji může představit, jaké je celkové vyznění článku, jak působí na čtenáře, jaký mu média věnovala prostor a do jaké souvislosti jej zařadila (např. zda je v rubrice hlavní, či regionální události).

### Online tipy

Podívejte se na to, jak vypadají analýzy médií a sociálních sítí na případových studiích společnosti Newton Media – [www.newtonmedia.cz/cs/sluzby/medialni-analyzy](http://www.newtonmedia.cz/cs/sluzby/medialni-analyzy).

### Cvičení

Porovnejte čtyři mediální výstupy, které se zobrazí po zadání klíčového slova „škoda“. Které z nich se vztahují k automobilce Škoda a jsou pro ni relevantní? Jaký filtr byste použili, abyste odlišili jméno firmy od ostatních významů? Které texty pro automobilku Škoda vyznívají pozitivně?

### Drahé nedopalky

Beas - 19.6.2015  
rubrika: Čechy/Morava - strana: 5 - autor: (Ead)

**LEDEČ NAD SÁZAVOU** – Jeden malý odpadkový koš a talová šedá a bílá. Sedm kouřem přitvářených obyvatel domu v Ledči nad Sázavou totiž museli ve středu oslavit přivolení záchranářů. „Jehel začalo v jednom z bytů domu, když někdo z nájemníků do odpadkového koše vysepal popelník s neuhrašenými nedop...“

### 3 věci, které by bylo škoda nevidět

Beas magazín - 19.6.2015  
strana: 27

1 **Edith Piaf** PO 22. 6. NOVA CINEMA, 20:00 Dramatický životní příběh nejslavnější francouzské šansonierky všech dob. 2 **Smet** talentovaného ševce PO 22. 6. ČT2, 21:50 Kaplán Exner (Jiří Kodet) vyšetřuje vztahu malířského samouka na kouzelném zámku. 3 **Byl jednou jeden dům** ČT 25. 6. ČT1, 20:55 Jeden ...

### Spnil jsem si klukovský sen

iggi - 19.6.2015  
rubrika: Jihlava - strana: 32 - autor: Václav Benka

„Ně jsem se stal držitelem řidičského průkazu, byla mou jednoduchou vobou **Škoda** Octavia, kterou si koupil otec v roce 1984 a ja jí od svých dvaceti let tajně „prohánám“ nenasartovanou v garáži. Později jsem mohl po dohledem táty vyřizovat z garáže. Tato Octavia má provázala celým studiem. V...“

### Společenská odpovědnost: inspirace

Litová noviny - 19.6.2015  
rubrika: Servis LN - strana: 18 - autor: jak

„Pro ztracitelné technických oborů a pro přiblížení toho, jak zajímavá taková práce může být, vznikl již před čtyřmi roky program **Věta** má budoucnost, který je součástí CSR aktivit firem jako Bayer, Škoda Auto nebo IBM. Firmy nejen zaplňují finanční stránku, ale do programu se zapojují i přímo...“

## 11. Evaluace PR

Exaktní hodnocení přínosu PR je obtížné a neexistuje žádná metoda či postup, které by se daly použít univerzálně. Chceme-li změřit efektivitu určité kampaně či komunikačního postupu, je nutné definovat **změnu od bodu A do bodu B** nebo **porovnat situaci s ostatními (benchmarking)**. Avšak tato změna nemusí vždy spočívat jen v tom, že se například začne o firmě X hovořit lépe – někdy může být dobrým výsledkem kampaně i to, že se o firmě nezačne hovořit vůbec nebo že se o ni nebude po nějaký čas hovořit vůbec.

Velkým problémem u měření efektivit PR kampaní je však odlišení okolních vlivů v komunikaci, zejména reklamy, doporučení známých, recenzí apod. Jen malá část komunikace probíhá výhradně prostřednictvím nástroje PR – většinou se jedná o komunikaci v rámci tzv. 360stupňových nebo integrovaných kampaní, které v sobě zahrnují reklamu v rámci tzv. rozhlasu, novinách, časopisech a online kanálech. Vnímání značky ovlivňuje i to, jaká je její konkurence, historie, její chování na dalších trzích a spousta dalších faktorů – například jaké má vnitřní uspořádání obchodů (visual merchandising, in-store marketing), jak často s ní přijdeme do kontaktu apod. Pověst firmy dnes ovlivňuje významně i sponzoring, kterému se věnuje (například kulturních a sportovních aktivit), a společenská odpovědnost (CSR). Například pověst značky Volvo je spojována s bezpečností a zemi původu Švédska, ačkoli v roce 2010 tuto automobilku koupila čínská firma Geely Automobile.

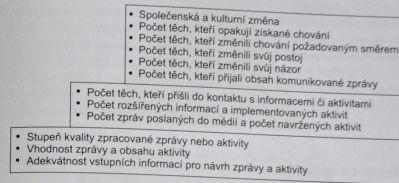
PR praktici ani teoretici se po dlouhou dobu nedokázali shodnout na tom, **zda lze účinky PR vůbec měřit**. Koncem 80. let provedl Američan Walter Lindenmann výzkum mezi PR praktiky na téma, jaké metody evaluace (hodnocení) PR používají, a zjistil, že pouze 57 % z nich věřilo, že výsledky PR lze vůbec změřit, zatímco ostatní byli opačného názoru (Lindenmann cit. in Noble a Watson 2007, s. 32). Mezi nejčastější metody, které zmiňovali, patřily monitoring a tracking, výzkum veřejného mínění či analýza krizových témat. Objemy finančních prostředků, které na měření věnovali, byly velmi malé, nejvýše zhruba 7 %. Většina organizací si stanovuje svoje KPI (key performance indicators), klíčové indikátory úspěchu, v nichž dosažené výsledky měří.

Během následujícího čtvrtstoletí se sice výzkumy a výzkumné metody prohloubily a zpřesnily, stále ale nejsou využívány v plné míře a jde na ně například v porovnání s náklady na měření reklamy mnohem méně peněz. Lindenmannova zjištění potvrdili dále v evropském PR také Němka Barbara Baernsová (1995) či Tom Watson a Paul Noble (2014, s. 126), kteří kritizují, že většina výzkumů se zaměřuje na analýzu mediálních výstupů (output), dělá se jen velmi málo přetěstů, na výzkumy obecně PR praktici nemají čas, ale také znalosti metod či rozpočet (0–5 % celkového rozpočtu).

### 11.1 Teoretické modely evaluace PR

Než začneme vysvětlovat jednotlivé metody a postupy, jimiž lze účinky PR změřit, je dobré se zaměřit na to, jaké povahy tyto účinky vlastně mohou být. V současné době se nejvíce uplatňují dva teoretické modely – Macnamarov model a model Cutlipa, Centera a Brooma (2006). Cutlip, Center a Broom vytvořili stupňovitý model, známý jako PII (Preparation,

Implementation, Impact – tedy příprava, implementace a účinek), který rozděluje postup při hodnocení účinků PR podle toho, co bylo v konkrétní situaci cílem komunikace (viz obr. 11.1, upraveno autorkou).

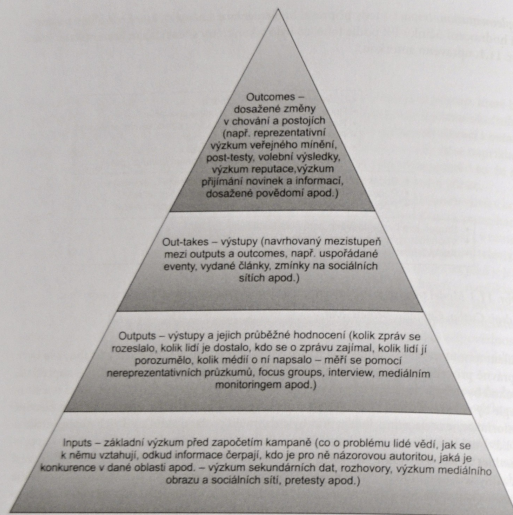


Obr. 11.1 Model přípravy, implementace a účinků podle Cutlipa, Centera a Brooma  
Zdroj: Cutlip, Center a Broom 2006

Cílem tohoto modelu je poukázat na to, že při hodnocení je nutné vězt v úvahu, zda byly správně provedeny všechny kroky, které měly vést k zamýšleným účinkům – například, pokud by nebyla na začátku správně provedena analýza výchozího stavu a navržena strategie by nebyla vhodná již od počátku anebo pokud by v tiskové zprávě chyběly zásadní informace, je zcela jedno, kolik zpráv bylo do médií posláno nebo kolik jich noviny otiskly. I když může být míra viditelnosti dané informace či zprávy vysoká (tzv. OTS – opportunities to see, tedy kolik lidí mělo možnost se s danou zprávou setkat), nemusí to vést k zamýšleným účinkům. Stručně řečeno, i kdyby média otiskla tisíce článků o tom, jak je maso z kapra chutné a zdravé, nemusí to nutně vést k tomu, že jej lidé začnou více používat a vařit, pokud jim nebude opravdu chutnat anebo nebudou přesvědčeni, že jíst kapra zapadá do jejich životního stylu.

Druhý model, který zobrazuje evaluaci PR, začal od devadesátých let vyvíjet Australan **Jim Macnamara**. Nejprve jej nazýval Makro model, později ho přejmenoval na **Pyramidový model výzkumu PR** (publikovaný v *Jim Macnamara's Public Relations Handbook* – Macnamarové příručce PR, 2005, s. 264). Pyramidu zvolil Macnamara proto, že ve spodní, nejnižší části je nejvíce různých proměnných a informací, které je třeba zpracovat a navrhout strategii, jež by měla vést k jasnému a úzce definovanému cíli. Pro pochopení evaluace PR je zapotřebí nejprve porozumět čtyřem pojmům, které vzhledem k ustálené praxi nepřekládáme, i když se někdy používají i jejich české ekvivalenty: inputs, outputs, out-takes a outcomes:

- **inputs** – základní komponenty komunikace, volba prostředků a nástrojů;
- **outputs** – výsledné produkty PR, jako např. tiskové zprávy, zorganizované eventy, konference apod.;
- **out-takes** – výstupy (například články v médiích, zmínky na sociálních sítích, apod.);
- **outcomes** – dosažené změny v chování, postojích apod.



Obr. 11.2 Zjednodušený Macnamarov model evaluace

Zdroj: Macnamara 2005, s. 264, upraveno autorkou

Podobný model jako Macnamara a Cutlip, Center a Broom představil také **Walter Lindenmann** (1993), který shrnuje měření efektivit PR do tří fází:

1. základní měření outputů (imprese, mediální výstupy, zásah cílové skupiny);
2. pokročilé měření (retence, porozumění, povědomí, přijetí);
3. měření trvalejších změn (v postojích, názorech a chování).

Jak však poznamenávají britští vědci Paul Noble a Tom Watson (2007, s. 88) – ačkoli se tyto tři modely objevily v mnoha PR publikacích, člancích a učebnicích, praktici je často **vůbec neznají**. Jejich nevhodou může být to, že jsou příliš komplexní, celá řada PR aktivit je v praxi **průběžných** nebo mnohdy **nemají vytyčené jasné a přesné cíle či strategii**. Na rozdíl od reklamních kampaní nemá PR vždy povahu přesně ohraničené „kampaně“,

která by trvala několik týdnů a její dopad by bylo možné exaktně změřit (například o kolik stoupil prodej mýdla nebo limonády v prvním týdnu po uvedení kampaně).

To však neznamená, že by se v praxi PR vůbec neměřilo, naopak, **obecně spíše platí, že čím větší korporace, tím více měření používá**. PR se naopak méně měří ve vládních, neziskových či výzkumných organizacích. V zahraničí se používají i další metody, jako například *scorecards* (skórovací karty) či *dashboards* (přístrojová deska; Noble a Watson 2007, s. 101). Terminologie připomínající sport nebo automobilové závody přitom není náhodně stejná jako u auta se prostřednictvím *dashboards* sleduje, jakou rychlostí kampaň „jede“, zda neběží v příliš nízkých, či vysokých otáčkách, nebo jestli jí nedochází benzín (Noble a Watson 2007, s. 101). Tyto nástroje se ale používají zejména v již zaběhnuté a vysoce profesionalizované korporátní komunikaci, kde výsledky PR chtějí rychle a jednoduše zkontrolovat také nejvyšší manažéři firmy.

#### 11.1.1 Proč se v PR neměří tak často jako v reklamě a v marketingu?

Zatímco výzkumy v reklamě či v marketingu patří ke klíčovému součástí praxe, a to jak před začátkem kampaní, tak po jejich skončení, v PR zdaleka nejsou takovou samozřejmostí a mnozí měření v PR zpochybňují vůbec. Proč tomu tak je?

Na tuto otázku existuje několik odpovědí. Zatímco v reklamě se částky na každou kampaň pohybují v řádu milionů či desítek milionů korun, částka na výzkum v řádu několika statisíců vypadá opticky adekvátní – pohybuje se v řádu několika procent. Navrátnost kampaně lze poté navíc snadno změřit tím, o kolik se zvedl prodej produktů či služeb (ROI) nebo povědomí o značce. Náklady na PR kampaně jsou ale výrazně menší, rozpočty se pohybují spíše v řádech statisíců, velká část klientů navíc platí svým PR agenturám měsíční paušály, v rámci nichž požaduje neustálé vykazování výsledků. Reprezentativní výzkum veřejného mínění je však finančně nákladný – v celkových nákladech na PR by tak další částka v řádu statisíců vypadala jako nepatřičně nadsazená. Ne všichni PR profesionálové využívají levnějších metod reprezentativních výzkumů, například položení jen několika otázek do tzv. omnibusového výzkumu nebo prostřednictvím online panelu. PRisté však často **potřebují „čísla“**, kterými by prokázali, že náklady vynaložené na PR nejsou „vzduchem“. Často se tedy snaží získat alespoň nějaké číselné parametry, které by v očích klienta nebo finančního ředitele (CFO, *chief financial officer*) ospravedlnily náklady na jejich vlastní práci.

Některé agentury proto zahrnují náklady na alespoň některé typy měření automaticky v rámci paušálu (*retainer fee*). Pokud však daná instituce nemá stanovenou žádnou strategii, formulované cíle nebo benchmarky (tam, kde existuje porovnatelná konkurence), měří se efektivita jen velmi těžko. V roce 2010 proběhl v Barceloně summit Mezinárodní asociace pro měření a evaluaci v komunikaci (International Association for Measurement and Evaluation of Communication), na němž byly vyhlášeny základní pravidla měření v PR (tzv. **Barcelonské principy**, viz kap. 11.2). V současnosti se **možnosti a prostředky měření neustále zlepšují, zpřesňují i zlepšují**, ale přesto není vždy možné změřit všechno,

## 11.2 Barcelonské principy

Na mezinárodní konferenci Mezinárodní asociace pro měření a evaluaci v komunikaci, která proběhla v roce 2010 v Barceloně, se odborníci shodli na tom, že je potřeba měření v PR významně podpořit a zveřejnit pravidla, podle nichž by měli PR profesionálové postupovat. Jedním z nejdůležitějších bodů bylo odmítnutí metody AVE, která srovnávala účinky PR s reklamou (viz další kapitola).

Komunikační profesionálové vyhlásili sedm principů, jimiž by se měření v PR mělo řídit:

1. **Měření by mělo být součástí každé kampaně** a PR komunikace. Mělo by být co nejkonkrétnější a nekomplexnější (včetně sociálních médií, míry povědomí u klíčových stakeholderů, změny postojů nebo chování a ROI – vliv na obchodní výsledky).
2. **Neměly by se měřit výstupy (outputs), ale výsledky (outcomes)**. Výstup by se neměl soustředit na počet medializovaných článků nebo proběhlých událostí, ale na to, zda PR komunikace měla skutečně nějaký dopad na stakeholdery. Výsledky kampaní jsou například informovanost, povědomí, postoje nebo důvěra v organizaci apod.
3. **ROI (vliv na obchodní výsledky) by se měl měřit vždy**, pokud je to možné.
4. **Při měření médií** je nutné dbát nejen na kvantitu výstupů, ale i na jejich kvalitu, vztah k stakeholderům. Kvalitu publicity určuje tón (pozitivní, neutrální nebo negativní), důvěryhodnost a relevantnost média ve vztahu k cílovým skupinám, zásah, vyjádření třetích stran nebo mluvčích firmy a umístění v rámci média.
5. **AVE nelze akceptovat jako způsob měření PR**.
6. Zcela novou oblastí jsou **sociální média**, která se také musejí zahrnovat do měření.
7. Při měření je zapotřebí dbát na pečlivou **metodologii**, aby se měření dalo kdykoliv ověřit nebo zopakovat. (Amecorg, 2010)

Problémy s měřením a porovnáváním výsledků jsou celosvětové a projevují se například i v tom, jak **hodnotit projekty přihlášené do národních nebo mezinárodních soutěží**. Paul Noble a Tom Watson (2007, s. 38–39) uvádějí příklady americké soutěže Silver Anvil a australské Golden Target PR Awards, v nichž jsou posuzované případové studie a kampaně jen velmi málo podloženy také důkladným měřením; svůj úspěch dokládají povětšinou jen základní mediální analýzy či splněním zamýšlených komunikačních cílů. Ani česká Asociace PR agentur při udílení Českých cen za PR nemá jednotný postoj ke zhodnocování výsledků, porotci se ale shodují na tom, že bez průkazného měření lze jen těžko hodnotit úspěch kampaně.

## 11.3 Metoda AVE a její kritika

AVE (advertising value equivalency) je **kontroverzní metodou měření PR**, kterou ale stále řada agentur využívá. V Barcelonských principech z roku 2010 se PR odborníci dohodli na tom, že ji již **používat nebudou, protože nevyjadřuje plně hodnotu PR**. Tato metoda předpokládá, že otištěný článek v novinách, respektive jeho plocha (vytištěná či online), nebo délka vysílacího času jsou ekvivalenty reklamy publikované či odvysílané na stejném místě nebo ve stejném čase a délce. Vyjde-li tedy například na druhé straně deníku *Mladá fronta Dnes* informace o tom, že na český trh přichází nová vakcína proti chřipce a zabírá-li

článek polovinu strany, vezme se ceníková cena inzerce na stejné stránce, vydělí se dvěma (podle zabrané plochy) a výsledná částka se rovná „ušetřené“ ceně za inzerci. Částka se **několikrát násobí, protože se předpokládá, že čtenář věnuje PR více času než reklamě**. Může se jednat o troj- až desetinásobky částky, liší se to podle země, oboru, agentury apod. Podle exaktního měření rozsahu článků se metodě AVE někdy spíše posměšně přezdívá „**pravitková metoda**“.

Tato metoda má několik **nepřehledných negativ**:

1. Nesrovnalost účinku PR a reklamy – zatímco reklamě věnuje čtenář maximálně několik vteřin pozornosti, článek čte déle a dozví se z něj více informací.
2. Vnímání míra persvazivity – zatímco u klasické reklamy každý čtenář chápe, že mu nabízí nějaké služby a chce ho přesvědčit k určitému (nejčastěji nákupnímu) chování, u PR je tento záměr skrytý. Čtenář důvěruje redakci, že mu předkládá rady, tipy a informace, které jsou ověřené a pro něj důležité, má tedy k redakčním textům (zejména těm podepsaným celým jménem redaktora) větší důvěru, protože se domnívá, že se ho nesnaží „zmanipulovat“.
3. Cena reklamy – ceny, z nichž se hodnota reklamy počítá, vycházejí z tzv. ceníkových cen, tedy z cen inzerce bez slevy. Konečné ceny, které však klienti či mediální agentury zabývající se nákupem reklamního prostoru médium zaplatí, však obvykle obsahují velkou slevu – někdy může výsledná částka spadnout až na třetinu ceníkové ceny, dokonce ještě níže, jedná-li se například o doprodej těsně před uzavěrkou časopisu.
4. V některých případech se proto zavádí koeficient, kterým se cena PR obsahu násobí. Tento koeficient je většinou troj- až desetinásobek ceny inzerce, protože bere v úvahu větší míru pozornosti, kterou čtenář věnuje PR ve srovnání s reklamou.

PR agentura Edelman uvádí další důvody, které mluví proti používání metody AVE – zejména to, že zcela opomíjí vliv lidí, kteří svými názory ovlivňují ostatní (*influencers*), a sociálních médií, na nichž lidé sdílí své zkušenosti a názory na produkty či služby, které nemusejí být vždy kladné.

Hlavní nevýhodou AVE ale je, že **klade PR na úroveň reklamy**, ačkoli jejich cíle i prostředky jsou jiné. Zatímco reklama je krátkodobá a zaměřená primárně na konkrétní a jednorázovou změnu jednání (např. kupte si tuto čokoládovou tyčinku), PR je dlouhodobější, strategické a nemusí primárně sloužit k podpoře nákupního chování, ale k vybudování vztahu se zainteresovanými osobami, vytváření komunit a dlouhodobější změny chování (Edelman Digital, 2013).

AVE se však stále využívá k **legitimizační nákladu na PR** – například finanční ředitel raději uvolní pět tisíc liber na PR agenturu, pokud mu zaručí, že za tyto peníze zajistí mediální pokrytí ve výši pěti milionů liber (PR Week, 2009). Výdaje na marketing a reklamu jsou sice většinou několikanásobně větší, ale přinášejí okamžitý efekt, proto je finanční ředitel snadněji obhájí před vedením firmy.

Do PR investují i organizace, které přímo nic „neprodávají“ – například církev, neziskové společnosti, vědecké instituce či nemocnice –, a i tyto organizace by neměly rezignovat na měření efektivity práce svých PR profesionálů.

Přínos PR lze v některých případech vyjádřit i finančně – **metodou ROI (return-on-investment), tedy zvýšení finančního přínosu v poměru k investovaným nákladům**. Největším rizikem je přitom oddělení PR od ostatní marketingové komunikace (reklamní

kampaně, cenové politiky, podpory prodeje) a od změn v oblasti trhu, zejména konkurence, či spotřebitelských preferencí.

Komplexnější pohled určité poskytují **kombinování více analytických nástrojů** než využívání pouze mediálního monitoringu, který měří outputy (výstupy). Změny v chování, názorech a postojích se měří pomocí výzkumů veřejného mínění, nejčastěji formou pravidelných trackingů (kontinuálního sledování stejných ukazatelů), benchmarkingu s konkurencí (porovnávání konkurentů) a stanovováním tzv. *share of voice* – tedy jaký je podíl na celkovém „hlasu“ značky na trhu. To se však dá sledovat pouze tehdy, existuje-li v daném segmentu porovnatelná konkurence – například na trhu mobilních operátorů, pojišťoven nebo bank. Pokud firma či organizace nemá v daném segmentu relevantního soupeře, nelze ji porovnávat (například zpracovatel vody Veolia nebo ČEZ). Při velkých PR kampaních se však podobně jako u marketingových a reklamních kampaní dají provést pretesty a postesty, které zkoumají, jak sdělení přijme cílová skupina (pretesty – předem se testuje několik variant, z nichž se vybere ta nejlepší) a jaký měla kampaň vliv (postesty – jak si lidé sdělení zapamatovali, kolik z nich změnilo názor apod.).

## 12. Nástroje public relations

V této kapitole se budeme podrobněji zabývat jednotlivými nástroji PR, mezi které řadíme zejména:

- **media relations** (vztahy s médii) – např. tiskové zprávy, tiskové konference, interview apod.;
- **eventy** (události) – např. výstavy, veletrhy, otevření obchodů, roadshow apod.;
- **digitální komunikaci** – např. správa sociálních sítí, webů apod.;
- **sponzoring**, finanční nebo hmotnou podporu – např. poskytnutí nápojů, sportovního vybavení, prostor apod.;
- **krizovou komunikaci**;
- **doporučení** celebrit, expertů nebo názorových vůdců ad.;
- **fundraising** – sbírání finanční podpory na činnost organizace nebo pro konkrétní účel;
- a další.

### 12.1 Media relations – vztahy s médii a novináři

Tradiční doménou PR jsou vztahy s médii a novináři, které stále pro mnoho lidí představují téměř synonymum pro PR.

Mezi základní nástroje media relations, které PR profesionálové využívají, patří například:

- tiskové zprávy,
- tiskové konference,
- eventy pro média (mediální události),
- press tripy (novinářské exkurze),
- brifinky,
- společenské události pro novináře – snídaně či obědy,
- interview apod.

PR profesionálové se tak **snáží ovlivnit to, co se v novinách o jejich klientech či organizacích napíše** (či naopak – nenapíše). Musejí se proto přizpůsobit pravidlům, podle nichž média fungují (tzv. mediální logice), aby novinářům nabídli takový obsah, s nímž uspějí a kterým se budou novináři zabývat. Média, zejména zpravodajská, mají své ustálené rubriky a pravidelný obsah, který svým námitkám poskytl (tzv. PR pitch).