

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Diplomová práce

2023

Kateřina Jeřábková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

**Měření komunikace pomocí Integrovaného hodnotícího
rámcce na příkladu neziskové organizace Czechitas**

Diplomová práce

Autor práce: Kateřina Jeřábková

Studijní program: Mediální studia

Vedoucí práce: Mgr. Tereza Ježková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2023

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila 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 3. 1. 2023

Kateřina Jeřábková

Bibliografický záznam

JEŘÁBKOVÁ, Kateřina. *Měření komunikace pomocí Integrovaného hodnotícího rámce na příkladu neziskové organizace Czechitas*. Praha, 2023. 104 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. Tereza Ježková, Ph.D.

Rozsah práce: 194 296 znaků

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem měření a hodnocení efektivity public relations a komunikace. Toto téma především v poslední dekádě silně rezonuje mezi akademickou sférou i odborníky z praxe. Přesto stále existuje výrazný nesoulad mezi tím, co doporučuje teorie a mezi akceptací těchto doporučení v praxi. Proto se práce zaměřuje na jeden konkrétní rámec měření komunikace a pomocí případové studie zjišťuje použitelnost tohoto rámce v praxi. Cílem výzkumu, který je proveden metodou případové studie, je ověřit použitelnost Integrovaného hodnotícího rámce (Integrated Evaluation Framework, IEF) při měření a hodnocení komunikace neziskové organizace Czechitas. V teoretické části se práce věnuje definici oboru PR a hlavním oblastem, které pomáhá v organizacích rozvíjet (image, pověst, identita a značka). Dále pak popisuje český neziskový sektor a specifika marketingové komunikace a PR v něm. Uvádí nejznámější teoretické modely měření a evaluace PR a ukazuje vývoj, který v posledních letech zaznamenala debata o měření PR mezi odborníky (vznik a aktualizace Barcelonských principů). Ve výzkumné části se práce věnuje vybranému případu pro studii, kterým se stala organizace Czechitas. Na analýzu současného měření komunikace v organizaci navazuje část, která popisuje praktickou práci s IEF a hodnotí jeho využitelnost. To vše s pomocí odborných článků, interních dokumentů, polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, dotazování mezi zaměstnanci i vlastního pozorování. V závěru text prezentuje výsledky šetření a pro srovnání přináší příklady měření komunikace v dalších neziskových organizacích.

Abstract

Measurement and evaluation of public relations and communication is the main topic of the thesis. This topic resonates strongly among academics and practitioners, especially in the last decade. However, there is still a significant discrepancy between what the theory recommends and the acceptance of these recommendations in practice. Therefore, the thesis focuses on one specific framework for measuring communication and, using a case study method, determines the applicability of this framework in practice. The aim of the research, which is carried out using the case study method, is to verify the applicability of the Integrated Evaluation Framework (IEF) in measuring and evaluating the communication of the non-profit organization Czechitas. In the theoretical chapters, the thesis offers the definition of PR and the main areas PR influence in organizations (image, reputation,

identity, and brand). It further describes the Czech non-profit sector and the specifics of its marketing and PR activities. It presents the best-known theoretical models of PR measurement and evaluation as well as the progress the debate on PR measurement among experts has seen in recent years. The analytical part of the thesis analyzes the selected case for the study, being the Czech non-profit organization Czechitas. The analysis of the current state of measurement of communication in the organization is followed by a section that describes practical work with IEF and evaluates its usability. All the above mentioned using academic papers, internal documents, semi-structured in-depth interviews, semi-structured questionnaire among employees, and personal observation. As a conclusion, the thesis presents the results of the research and provides examples of communication measurement in other non-profit organizations for comparison.

Klíčová slova

Public relations, Integrovaný hodnotící rámec, měření a hodnocení komunikace, případová studie, AMEC, PESO, neziskový sektor, Czechitas

Keywords

Public Relations, Integrated Evaluation Framework, measurement and evaluation of communication, case study, AMEC, PESO, non-profit sector, Czechitas

Title

Measurement of Communication using the Integrated Evaluation Framework on the example of the non-profit organization Czechitas

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Tereza Ježkové, Ph.D., za podnětné rady a připomínky především v úvodu tvorby této práce. Děkuji všem zástupcům organizace Czechitas, stejně tak jako osloveným PR profesionálům, kteří mi věnovali svůj čas. Na závěr ze srdce děkuji své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala, a bez které by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod	3
1. Public relations a jejich přínos pro organizaci	7
1.1 Historie a definice public relations	7
1.2 Vztahy se stakeholdery	9
1.3 Tradiční a moderní pojetí PR.....	10
1.3.1 Model PESO.....	10
1.4 Pověst, image, identita a budování značky – úkol pro PR, nebo marketing?	12
1.4.1 Pověst	12
1.4.2 Image	13
1.4.3 Identita.....	14
1.4.4 Značka	14
1.4.5 Nezisková značka.....	15
2. Neziskový sektor a specifika jeho komunikace	16
2.1 Marketing v neziskovém sektoru	19
2.1.1 Vymezení pojmů	19
2.1.2 Marketingový mix neziskové organizace.....	21
2.2 PR v neziskovém sektoru.....	25
2.3 Cílové skupiny a stakeholdeři.....	26
3 Měření komunikace z hlediska teorie	28
3.1 Důvody proč měřit komunikaci a zavádět standardy.....	28
3.2 Stručná historie a jednotlivé teoretické modely hodnocení komunikace.....	29
3.3 Formativní, procesní a sumativní měření komunikace	36
3.4 Barcelonské principy	37
3.4.1 Summit v Barceloně a vznik sedmi principů měření PR	37
3.4.2 První aktualizace a kampaň proti AVE	39
3.4.3 Druhá aktualizace a snaha o zavádění do praxe.....	41
3.5 Integrated Evaluation Framework	43
4 Metodologie	46
4.1 Případová studie a výběr případu.....	46
4.2 Cíl výzkumu.....	47
4.3 Výzkumné otázky a hypotézy	48
4.4 Metody sběru dat	49

4.4.1 Sekundární data	49
4.4.2 Primární data	49
4.4.3 Kontext studie	50
5 Organizace Czechitas, z. ú. a současný stav její komunikace.....	52
5.1 Organizace a její zakladatelky	52
5.2 Poslání, mise a vize organizace	53
5.3 Tři pilíře činnosti a komunita.....	54
5.2 Marketingové a PR aktivity Czechitas.....	55
5.2.1 Ke komu Czechitas mluví	56
5.2.2 Kde komunikace Czechitas probíhá.....	57
6 Současný stav měření komunikace v Czechitas	60
6.1 Cíle a měření v roce 2021	60
6.1.1 Průběžné měření.....	62
6.1.2 Shrnutí a vyhodnocení roku 2021	63
6.2 Dnešní praxe	65
6.3 Kvantitativní, nebo kvalitativní měření?	66
6.4 Vykročení novým směrem – audit značky	69
7. Měření a hodnocení komunikace Czechitas pomocí IEF.....	70
7.1 Využití IEF v praxi – měření komunikace realizované v roce 2021	70
7.2 Pohled akademiků a PR profesionálů	79
7.3 Pohled vedení a zaměstnanců marketingového oddělení Czechitas	80
7.4 Shrnutí zjištění výzkumu a vyhodnocení využitelnosti IEF pro Czechitas	83
7.5 Diskuze	84
7.5.1 Další možnosti měření komunikace v neziskovém sektoru	85
Závěr	88
Summary	90
Seznam použitých zdrojů.....	91
Seznam příloh.....	106

Úvod

Každá firma, organizace nebo osobnost, usilující o přízeň veřejnosti, dnes pro dosažení svých strategických, obchodních a dalších cílů využívá určitý způsob komunikace. Všechny zmíněné entity se pohybují na pomyslném virtuálním trhu, kde soupeří o pozornost a přízeň potenciálních zákazníků a budují si symbolický kapitál v podobě příznivé pověsti či reputace. (Korberger, 2011; Schultz et al., 2000)

Potřeba dát o sobě vědět, ovlivňovat pozitivně svoji pověst, ale také udržovat vztahy s aktuálními či potenciálními zákazníky a dalšími publiky dala vzniknout oboru dnes známému jako PR. „Každá organizace, ať si to uvědomuje, nebo ne, je aktivně zapojena do komunikace a aktivit public relations.“ (Caywood, 2003, s. 513) V tradičním a historickém pojetí jsou PR spojeny primárně s médii, jejich obsahy a vlivem na jejich konzumenty. Díky rozvoji digitální komunikace a rozmachu nových médií se více a více prolínají oblasti PR a marketingové komunikace a je obtížné je odlišit především v účincích, které firmám nebo organizacím přinášejí.

Zájmem každého, kdo investuje finance nebo čas do PR a marketingových aktivit, je zjistit, jaký užitek mu tyto investice přinášejí. Jak ale doopravdy efektivně a moderně sledovat, měřit a vyhodnocovat úspěšnost komunikačních aktivit? To je otázka, kterou si akademici i praktici kladou již několik dekad.

Důvodů, proč stále na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď, je hned několik. Jedním z problémů je přetrvávající neshoda na tom, co se vlastně má hodnotit. Jak upozorňuje britská teoretička PR Jacque L'Etang: „Řada praktiků se zaměřuje na výstupy z médií, ale nesnaží se určit informovanost, přístup, pochopení nebo změny v chování u klíčových veřejností, vztahů nebo sítí. Mediální evaluace je užitečná, chceme-li posoudit, zda kampaň upozornila média na určité téma, ale neměla by se chápat jako důkaz, že konzumenti médií skutečně zaznamenali jejich obsah nebo že jím byli ovlivněni.“ (2009, s. 46)

Pohled L'Etang můžeme propojit i s teoretickým pohledem na účinky médií, jak jej v teorii nastolování agendy definovali Maxwell E. McCombs a Donald L. Shaw na základě myšlenky Waltera Lippmanna. Zmínění autoři tvrdili, že existuje přímá úměrnost mezi tím, jak moc se o dané téma zajímají média a jak moc se o něj v důsledku zajímá veřejnost. Další autoři ale upozorňují, že na to, zda a jak publikum mediální obsahy vnímá, nemá vliv jen pouhý výskyt tématu v médiích, ale také to „v jakém se vyskytují kontextu (framing), či s čím jsou porovnávány (priming).“ (Hejlová, 2017, s. 108) Nejen pro tyto poznatky, ale také pro zmíněný

překotný rozvoj v oblasti nových a síťových médií, se objevuje potřeba měřit a vyhodnocovat komunikační aktivity firem či organizací holisticky, tedy celostně.

Druhý výrazný problém, se kterým obor bojuje, je „hon“ za univerzální jednoduchou metodou, která by komunikačním profesionálům, jejich nadřízeným a klientům, poskytla univerzální a snadno porovnatelnou hodnotu, díky které by mohli prezentovat výsledky své práce. Takové výhody částečně poskytovala mnohokrát odsouzená, leč stále používaná, metoda AVE, která přisuzuje mediálním výstupům ekvivalentní hodnotu podle ceny inzerce v daném médiu.

Tendence, které zprvu byly poháněné právě touhou nahradit AVE, postupně nabyly na rozměru a dnes reprezentují výraznou odnož výzkumu v oblasti PR i různorodé aktivity oborových sdružení, vedoucí k profesionalizaci v tomto odvětví. Přes desítky uspořádaných konferencí a summitů a stovky publikovaných článků v odborných i oborových médiích, praxe ale stále výrazně zaostává za teorií. V českém kontextu to demonstrovala Alžběta Fridrichová a následně Tomáš Weiss, kteří popsali, jak čeští PR profesionálové (ne)měří výsledky své práce na příkladu přihlášek do nejvýznamnější oborové soutěže, České ceny za PR. (Fridrichová, 2018; Weiss, 2020) Zjištění odpovídají také osobní zkušenosti autorky z praxe v PR agentuře i interních marketingových a PR odděleních.

Právě tento nesoulad, osobní zkušenost a zatím neexistující kvalitativní pohled na tuto problematiku v českém kontextu, se staly východiskem pro výběr tématu této diplomové práce. Ta si klade za cíl otestovat v praxi využitelnost jednoho z nejnovějších celostních modelů pro hodnocení komunikace z dílny Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení v komunikaci (AMEC), který nese název Integrovaný hodnotící rámec, v originále Integrated Evaluation Framework (IEF). Pro toto testování byla zvolena nezisková organizace Czechitas, ve které autorka působí a má tak unikátní příležitost nahlédnout na jednom případě do hloubky procesů a názorů, které provázejí vyhodnocování efektivity komunikace a PR. Výzkum tak může identifikovat limity, které provázejí zavádění podobných standardů do praxe a prohloubit tak dosavadní poznání, které se v českém výzkumu doposud opírá primárně o studie kvantitativního charakteru.

Předkládaná práce nejprve v teoretických kapitolách definuje PR, jejich přínos pro organizaci a průnik s některými pojmy a metodami z oblasti marketingové komunikace. Podrobněji se věnuje pojmům, které při hodnocení efektivity firemní nebo PR komunikace rezonují, jako jsou image, identita, pověst či reputace a značka nebo anglicky branding.

Vyzdvihuje teorii pojetí publika či cílové skupiny jako stakeholderů a v následujících kapitolách tento pojem také zasazuje do kontextu neziskového sektoru.

Dále definuje souhrnně neziskový sektor v České republice a vystihuje nejvýraznější specifika PR a marketingu právě neziskových organizací. Text v této části staví na odlišnostech i podobnostech s pojetím těchto oblastí v komerčním sektoru a ukazuje, jakou hrají roli tam, kde primárním cílem není generovat zisk.

Jelikož hlavní oblastí zkoumání této práce je jeden z modelů hodnocení a evaluace komunikace, následuje kapitola, která zevrubně popisuje a analyzuje vývoj v této oblasti v posledních zhruba 30 letech. Vybírá klíčové teoretické modely, ukazuje jejich provázanost a následně identifikuje nejvýraznější oborové i akademické počiny s cílem zavést do měření PR a komunikace standardy a pravidla. Věnuje se třem postupně aktualizovaným verzím tzv. Barcelonských principů, které vzešly ze široké debaty odborné veřejnosti a profesionálů z oboru, a identifikuje tyto principy jako východisko pro následný vznik Integrovaného hodnotícího rámce.

V části věnované výzkumu nejprve definuje zvolenou metodu analýzy, kterou je případová studie, kombinující ze své podstaty kvantitativní a kvalitativní metody sběru a vyhodnocení dat. Metoda byla zvolena pro detailní popis jednoho případu, kdy výzkumník sbírá různými metodami větší množství dat o jedné osobě, organizaci nebo problému. (Hendl, 2008, s. 102)

Jako primární data pro případovou studii slouží přepisy polostrukturovaných hloubkových rozhovorů se zástupci vedení organizace Czechitas a se zakladatelkou PR agentury Adison Alžbětou Fridrichovou, odborníci na PR a jeho hodnocení. Další zdroj reprezentují výsledky polostrukturovaného dotazníku mezi zaměstnanci marketingového oddělení organizace.

Sekundární data představují odborné články o měření komunikace a PR především se zaměřením na zvolený hodnotící rámec IEF. Využity byly také online dokumenty a texty vydané jako podpůrné materiály k využívání hodnotícího rámce. Dále jsou pro případovou studii důležitým zdrojem sekundárních dat také interní dokumenty organizace Czechitas.

Doplnění a kontext studii pak poskytuje série dalších rozhovorů s profesionály v oblasti komunikace. Důvody pro jejich výběr a oslovení jsou podrobně popsány v kapitole o metodologii. V neposlední řadě doplňuje výše zmíněná data též pozorování autorky této práce, která je od dubna 2021 zaměstnankyní organizace Czechitas a patří zde ke členům marketingového oddělení.

Jak již bylo uvedeno, vybraným případem pro tuto studii je nezisková organizace Czechitas, z. ú., které se text diplomové práce věnuje v následných kapitolách. Nejprve je definováno fungování organizace a její marketingové a PR aktivity. Následně již dochází k samotné analýze jednotlivých zdrojů dat a autorka hledá s jejich pomocí odpovědi na definované výzkumné otázky. Práce zde popisuje, jak momentálně probíhá měření a hodnocení komunikace v Czechitas, jaké cíle jsou sledovány a do jakých kategorií tyto cíle spadají. Poskytuje také syntézu mnoha pohledů na využitelnost a užitečnost nového způsobu měření, kterým je navrhovaný Integrovaný hodnotící rámec AMEC.

V závěrečné fázi jsou diskutovány výsledky výzkumu, jeho limity a práce také přináší alternativní pohledy na evaluaci komunikace v dalších neziskových organizacích. Tyto příklady společně s výsledky předkládaného výzkumu mohou tvořit základ pro doporučení a inspiraci dalším zástupcům českého neziskového sektoru, kteří mají zájem hodnotit svoje komunikační aktivity koncepčně a v souladu s nejnovějšími poznatky.

1. Public relations a jejich přínos pro organizaci

Vzhledem k tomu, že předmětem této práce je zejména hodnocení a měření public relations (dále jen PR) se zaměřením na neziskový sektor, považuji za důležité úvodem tento obor alespoň stručně teoreticky definovat. Dále se pokusím shrnout jeho historii a stanovit základní pojmy a úkoly, kterými se obor a profesionálové v něm zabývají. Zmíním pojmy jako pověst (reputace), image nebo značka, jejichž budování a udržování bývá definováno jako cíl nebo jeden z cílů oboru PR.

1.1 Historie a definice public relations

Obor PR se ve svém moderním pojetí etabluje od konce 19., ale především v průběhu 20. století. Podrobně o jeho historii a vývojových fázích hovoří z českých autorů Hejlová (2015), ze zahraničních pak Cutlip (1995) nebo dvojice Grunig a Hunt (1984). Popisují rozvoj disciplíny od prvopočátku v antickém Řecku (v podobě pěstování umění rétoriky a přesvědčování) přes ustavení Svaté kongregace pro šíření víry u papežského stolce v 17. století až po sofistikované propagandistické metody vítězných i poražených stran v obou světových válkách. Jednou z výzev, které moderní PR muselo během profesionalizace čelit, bylo ostatně propojení či zaměňování s pojmem propaganda.

Přestože metody a techniky, které propaganda i PR používají pro přesvědčování, mohou být velmi podobné, PR a propagandu odlišuje několik základních charakteristik. Podstatné pro možnost realizace a rozvoje PR aktivit je svobodné a demokratické prostředí, které zaručuje svobodu slova a volný přístup k informacím. PR na rozdíl od propagandy nepracuje pouze s jednosměrným přenosem informací – jde naopak o oboustranný vztah, který při dosahování cílů bere v potaz i potřeby a stanoviska druhé strany. (Hejlová, 2015, s. 24–26; Karlíček a Král, 2011, str. 116.) Watson (2017, s. 4) tuto oboustrannou komunikaci popisuje jako dialog, který je jako výsledek komunikace pro organizaci výrazně cennější než pouhá publicita zajištěná jednosměrnou komunikací a umístěním sdělení do médií nebo veřejného prostoru.

Samotné PR lze z teoretického pohledu definovat například způsoby komunikace: „Většina komunikace se děje prostřednictvím různých technických prostředků (*telefon, e-mail, internet, SMS, sociální sítě – doplnění autorky*), jistá část je zprostředkována veřejnými sdělovacími prostředky a další využívá přímého kontaktu tváří v tvář (eventy, tiskové konference). PR rovněž musí usnadňovat individuální vnitřní komunikaci (reflexi a reflexivní myšlení). PR tak zahrnuje interpersonální komunikaci, vnitřní skupinovou komunikaci, meziskupinovou komunikaci a masovou komunikaci.“ (L’Etang, 2008, s. 37–38)

Na vzájemnosti vztahu a oboustranném přenosu informací je rovněž postavena jedna z široce uznávaných definic oboru, kterou představili Cutlip, Center a Broom. Ti považují PR za „funkci managementu, která identifikuje, nastoluje a udržuje oboustranně prospěšné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch.“ (2006, s. 5) Autoři Watson a Noble (2007) na základě této definice rozvádějí několik důležitých charakteristik oboru.

PR jsou ve zmíněné definici označovány za zde definovány jako funkce managementu, jedná se tedy o záměrnou, plánovanou aktivitu, která má jasný (a ideálně i měřitelný) cíl. Část, která tvrdí, že PR „identifikuje, nastoluje a udržuje“ (Cutlip et al., 2006, s. 5), implikuje důležitost výzkumu, který by měl aktivitám PR předcházet, a také zdůrazňuje, že se jedná o dlouhodobou činnost. Dále jsou v definici zmíněny oboustranně prospěšné vztahy, což ukazuje na obousměrný způsob komunikace. Jde spíše o dialog než o vysílání od komunikátora k recipientovi bez možnosti zpětné vazby nebo reakce. Definice publik je pak doplněna dovětkem „na nichž závisí její úspěch či neúspěch“ (Cutlip et al., 2006, s. 5), což odkazuje na pojetí veřejnosti nebo cílových skupin jako stakeholderů.¹ (Watson a Noble, 2007 s. 5)

Americká národní asociace PR (PRSA) také zmiňuje oboustranné vztahy mezi organizací a jejími publiky a zároveň zdůrazňuje strategickou funkci komunikace. (Hejlová, 2015, s. 96) Nejedná se o poradní, náhodnou či nezáměrnou aktivitu, ale o „proces strategické komunikace, který vytváří oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky“. (PRSA, 2011)

Britský Chartered Institute of PR (CIPR) zase uvádí, že PR znamenají dobrou pověst či reputaci a jsou výsledkem toho, co organizace dělá, říká a co ostatní říkají o ní. (CIPR, 2014) Ukazuje se tedy, že dobrá pověst nezáleží jen na komunikaci (ve smyslu přenosu informací), ale i na jednání organizace či jejích zástupců a také na tom, jak se o ní ve veřejném prostoru či mezi jejími stakeholdery mluví. Právě stakeholderi se vlivem oslabování vlivu masových médií a posílením digitální komunikace dostávají do středu novějších definic PR. (Hejlová, 2015, s. 97) Více o tomto širším pojetí publik v následující podkapitole.

Účel vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s vnitřní i vnější veřejností přisuzuje PR i Svoboda (2001, s. 18). Cílem PR je dosáhnout vzájemného porozumění a důvěry, a to pomocí poskytování informací prostřednictvím důvěryhodných a etických komunikačních metod, jak doplňuje Mezinárodní PR asociace (IPRA, 2019).

¹ Pojem stakeholder se většinou v odborné literatuře nepřekládá. Práce se pojmu a celé Teorii stakeholderů podle Freemana věnuje v následující podkapitole.

Všechny výše zmíněné definice, které obsahují různé cíle PR, shrnuje v jednoduchém zobrazení Hejlová (2015).



Obrázek 1: Cíle PR (Hejlová, 2015, s. 97)

1.2 Vztahy se stakeholdery

V jádru většiny definic PR stojí publikum (případně publika), veřejnost nebo veřejné mínění. Podle Edwarda Freemana a jeho kolegů, kteří rozvinuli teorii stakeholderů, je ve skutečnosti skupina, kterou by měla každá organizace sledovat, mnohem širší. Dle této teorie je publikum nahrazeno širším pojmem stakeholder – tj. každý, kdo má na fungování organizace nějaký zájem (anglicky stake, také překládáno jako kapitálový podíl). Na rozdíl od striktního pojetí cílové skupiny ve smyslu (potenciálních) zákazníků nebo naopak interních akcionářů (stockholders, shareholders), stakeholder je každý, kdo je fungováním organizace ovlivněn nebo její fungování může ovlivnit. (Freeman, 2010)

Částek (2010, s. 22–23) ve své práci identifikoval celkem 29 definicí pojmu. Využijeme tedy pro zjednodušení pravděpodobně první definici Výzkumného institutu ve Stanfordu z roku 1963, která označuje stakeholdery jako „skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly existovat“. (Freeman, 2010, s. 31)

Může se jednat o všechny, kteří mají vliv, byť třeba nepřímý, na fungování organizace, a nepřímo tak vyslovují souhlas s její existencí a fungováním. Zahrneme sem vlastníky, akcionáře, případně správní radu, státní instituce, dodavatele, věřitele, zákazníky, média, sponzory, zaměstnance, konkurenci, komunitu v místě podnikání, odbory, sdružení ochránců přírody ad. K určení, která skupina stakeholderů je podstatnější a která marginálnější, slouží

tzv. stakeholder mapping nebo stakeholder analysis. (Hejlová, 2015, s. 116–117; Částek, 2010, s. 25)

1.3 Tradiční a moderní pojetí PR

Tradiční pojetí PR dělí obor podle několika kritérií. K těm nejčastěji používaným patří cílové skupiny, sektory, oblasti nebo nástroje.

Dvě široké oblasti PR definované cílovou skupinou jsou interní a externí PR. Interní směřuje k zaměstnancům či spolupracovníkům organizace, externí pak může oslovovat média, investory či dárcy, spotřebitele či klienty, odbornou veřejnost, opinion leadery, orgány veřejné správy a další stakeholdery. (Hejlová, 2015, s. 101; Bačuvčík, 2011, s. 92–93)

Aktivity PR mohou být realizovány v libovolném sektoru, jako je průmysl, produkce rychloobrátkového zboží, energetika, zdravotnictví, neziskový sektor, kultura, státní správa, služby, sport, IT apod. (Hejlová, 2015, s. 101–102) PR se také může zaměřovat na různorodé oblasti, ať už se jedná o propagaci produktů (produktové PR), nebo firem (korporátní PR). Může prosazovat nový náhled na určité téma (anglicky issue nebo issues management) nebo budovat vztahy s investory (investor relations) či komunitou (community relations). (Hejlová, 2015, s. 102; 152–175) Dělení podle oblastí se často prolíná s dělením podle cílových skupin, protože zpravidla dochází k úpravě strategie komunikace a výběru aktivit právě podle cílové skupiny, kterou má komunikace zasáhnout a ovlivnit.

Mezi nástroje, které PR nejčastěji využívá, patří vztahy s médii (media relations), pořádání akcí (eventy) nebo digitální komunikace (především skrze sociální sítě). V případě nenadálých situací, ve kterých firma potřebuje vysvětlovat záměry a komunikovat s veřejností více než obvykle, přichází na řadu krizová komunikace. Firmy také využívají doporučení celebrit a názorových vůdců. (Škarabelová, 2005a; Jahodová a Přikrylová, 2010)

1.3.1 Model PESO

Před nástupem digitální komunikace bylo poměrně snadné odlišit od sebe výstupy a výsledky produkované marketingovou komunikací (placené aktivity či reklama) a PR. To se se vznikem sociálních sítí i online médií a se stále se zmenšující rolí masových médií začalo razantně měnit. Do popředí se dostávají tzv. 360stupňové kampaně, které jsou založené na kombinaci všech zmíněných nástrojů; zahrnují media relations, organické i placené působení na sociálních sítích, doporučení influencerů, placenou digitální, televizní, rádiovou i venkovní reklamu. Je proto čím dál těžší rozlišit vliv PR od vlivu dalších komunikačních aktivit. Z tohoto východiska vznikl moderní pohled známý pod zkratkou PESO, jež zastupuje jednotlivé druhy médií či

platform, kde se zmínky o organizaci mohou v rámci kampaně objevit. Tento model v anglickém originálu rozlišuje paid (placená), earned (získaná), shared (sdílená) a owned (vlastněná) média.²

Pod pojem **earned media** zahrnujeme tradiční výstupy media relations, tedy mediální prostor (články, rozhovory, reportáže, komentáře apod.), který subjekt získá bez nutnosti za publicitu platit.

Owned, tedy vlastněná média, obsahují vše, co daná organizace sama vlastní nebo produkuje. Patří sem firemní časopis, stejně jako webové stránky, blog, vlastní profily na sociálních sítích, podcasty či videa.

Pojem **paid** v některých výkladech obsahuje pouze placené výstupy v médiích, tedy inzerci, advertoriály nebo placené zmínky o produktech, např. v komerčních přílohách časopisů. (Hejlová, 2015, s. 137) Některé výklady ale do této části zahrnují i placenou reklamu na sociálních sítích, případně obecně reklamu bez dalšího vymezení. (Macnamara et al., 2016, s. 378) V oblasti placených médií se model původně vytvořený pro potřeby PR nejvíce propojuje s marketingovou komunikací či reklamou a umožňuje holističtější pohled nejen na plánování, ale i evaluaci kampaní. (Pram Consulting, 2018)

Poslední pojem, **shared**, vychází z dominance, které v oblasti komunikace nabývají sociální sítě. Jde tedy o sdílení, komentování, udílení lajků či dalších reakcí k obsahu na sociálních sítích, ale v přeneseném slova smyslu i o sdílení od úst k ústům (word of mouth). (Hejlová, 2015, s. 137; Macnamara a kol., 2016, s. 379)

Model PESO našel využití i v některých návodech pro měření a evaluaci komunikace. Umožňuje totiž propojit neplacené i placené kampaně do jednoho celistvějšího celku, a bourá tak limity často uplatňovaného rozdělení aktivit na aktivity marketingové a PR. Pokud organizaci a její vedení ve výsledku zajímá posílení znalosti značky, nárůst prodejů, navýšení počtu loajálních klientů nebo zvýšení příjmu z fundraisingu, je efektivnější měřit a reportovat výsledky aktivit marketingových i PR pracovníků společně, nikoliv odděleně. To umožňuje rámec nazvaný Integrated Evaluation Framework (Integrovaný hodnotící rámec, dále IEF), kterému se práce podrobněji věnuje v kapitole 3.5.

² V odborné literatuře model definuje Regina Luttrell, v oborových publikacích pak Gini Dietrich nebo Stella Bayles.

1.4 Pověst, image, identita a budování značky – úkol pro PR, nebo marketing?

Dle některých teoretiků žijeme v tzv. brand society, tedy značkové společnosti, kde naše nejen nákupní rozhodování ovlivňují značky produktů i organizací. Organizace, produkty (ale i osoby) se pohybují na pomyslném trhu, kde jsou nuceny tvořit si symbolický kapitál v podobě příznivé image či pověsti. (Korberger, 2011; Schultz et al., 2000)

Aby bylo možné přiblížit roli a přínos PR pro organizaci a jeho prolínání s dalšími disciplínami (především marketingem), je třeba vymezit několik základních pojmů, které vycházejí z potřeby organizací budovat si zmíněný symbolický kapitál. Ten zahrnuje pověst³, image, identitu a brand⁴.

Proč je důležité se těmito pojmy věnovat, vysvětlují Johansen a Frandsen v publikaci *Exploring Public Relations*: „Osoby a organizace musí komunikovat, kdo jsou a co zastupují, aby si mezi svými stakeholdery vytvořily příznivou image nebo pověst. Dobrý produkt nebo firemní brand je nástrojem k odlišení firmy a jejích produktů od jejích konkurentů a jejich produktů. Dobrý firemní brand usnadňuje společnosti přilákat nové investory a zjednodušuje proces získávání a udržení cenných zaměstnanců. Nakonec, dobrá firemní značka také společnosti pomáhá zotavit se z vážné organizační krize.“ (Frandsen a Johansen, 2017, s. 213)

1.4.1 Pověst

Již z některých ustálených definic PR vyplývá, že se mimo jiné jedná o soustavný proces řízení pověsti či reputace organizace. Někteří autoři dokonce chápou pěstování pověsti jako jádro PR. (L'Etang, 2009, s.71) PR má za cíl udržovat tuto pověst co nejlepší v očích všech podstatných aktérů – stakeholderů. Coombs uvádí, že pověst je výsledkem dlouhodobě budovaných vztahů organizace s jejími stakeholdery. (2015, s. 35) Pokud nás zajímá, jakou má organizace pověst, musíme se ptát, jaká tato organizace je, proč dělá to, co dělá, nebo proč v minulosti udělala to, co udělala. (L'etang, 2009, s. 72)

Protože pověst organizace závisí na tom, co si o ní myslí ostatní, vytváří se mimo organizaci na základě subjektivních dojmů jednotlivců nebo skupin. (Surma, 2006, s.1)

L'Etang mezi funkce PR také zahrnuje budování pověsti, ale upozorňuje, že tuto nelze naprosto spolehlivě a předvídatelně řídit. Závisí na mnoha aspektech, odvíjí se od „činů a slov jednotlivce nebo organizace (a vztahů mezi nimi) a ze vztahů a zkušeností, které s nimi mají ostatní“ (2009, s. 73). Doporučuje nicméně PR profesionálům sledovat vývoj pověsti jejich organizace nebo

³ Někdy také reputace.

⁴ Česky značka, bývá používáno i v originále bez českého překladu.

klienta, a to ideálně pomocí kombinace kvalitativních rozhovorů s jednotlivci i skupinami (focus groups) a kvantitativního výzkumu. Je také třeba si uvědomit, že pověst u jedné skupiny stakeholderů se nemusí shodovat s pověstí u skupiny jiné. „Nějaká organizace může mít například u orgánu, který ji financuje, nebo u vlády pověst důvěryhodného a spolehlivého partnera, ovšem její vlastní zaměstnanci k ní mají averzi a hovoří o ní s despektem.“ (L’Etang, 2009, s. 73–74)

Některé definice tvrdí, že pověst firmy reprezentují jí přisuzované hodnoty, jako je autenticita, poctivost, odpovědnost, integrita, které jsou vyvolané tím, jakou má firma image. (Dowling, 2002, s. 19) To, zda má organizace dobrou, nebo špatnou pověst, z velké části závisí na tom, jak se organizace chová a jaké chování její stakeholderi osobně nebo společensky považují za chování vhodné pro organizaci daného typu. (Frandsen a Johansen, 2017, s. 218)

1.4.2 Image

Zatímco reputace je dlouhodobě budovaný konstrukt, image lze vnímat jako momentální obrázek či hodnocení založené na krátkodobém emocionálním hodnocení organizace. (Schultz et al., 2005, s. 43)

Pokud chceme definovat image (anglický pojem se většinou nepřekládá), zjistíme, že se v mnoha aspektech potkává s definicí reputace. Největší rozdíl najdeme v již naznačeném pojetí času. Image je spíše krátkodobější „soubor významů, názorů, myšlenek a dojmů, které si člověk vytvořil o organizaci na základě osobních zkušeností, marketingových komunikací nebo informací získaných od jiných osob“ (Jurášková a Vysekalová, 2012, s. 91–92).

Definice image se ale v posledních dekáдах výrazně vyvinula. Původně byla vnímána jako produkt ovlivňování veřejného mínění a obrazu společnosti skrze komunikaci (převážně v médiích) (Grunig, 1993, s. 124). V posledních letech je image častěji definována jako výsledek dynamického procesu interakce a diskuze mezi organizací a jejími publiky. Stěžejní roli v tom, jakou má organizace image, už nehraje vysílající subjekt (organizace), ale recipient (stakeholderi). (Wan and Schell, 2007, s. 26) Image nevlastní organizace, ale její stakeholderi. Různé skupiny stakeholderů mohou přiřadit k jedné organizaci odlišnou image. (Johansen a Frandsen, 2017, s. 220)

Image je navázána na značku (ať už značku organizace, firmy, nebo produktu), podporuje sounáležitost se značkou, věrnost značce, má vliv na její hodnotu a výrazný vliv na spotřebitelské chování, tj. na (ne)ochotu koupit její produkt. Na rozdíl od pověsti je ovlivňování

a řízení image přisuzováno jak PR, tak marketingu. (Jurášková a Vysekalová, 2012, s. 91–92; Dolanský, 2015, s. 41)

1.4.3 Identita

Důležitou součástí image tvoří firemní identita. Pokud shrneme výše vyjmenované pojmy, identita stojí v jádru, z ní vychází image a na základě těchto dvou entit se v dlouhodobém měřítku tvoří reputace organizace, do jejíhož řízení v největší míře zasahují aktivity PR profesionálů.

Identita především přináší odpověď na následující otázku: „Co je tohle za organizaci?“ Odpovědi by měly být rysy a znaky, které stojí v samém jádru organizace, jsou stálé a pro organizaci charakteristické. Identitu můžeme pojímat ve dvou „směrech“. První je vizuální: ten reprezentuje viditelný nebo hmatatelný projev toho, čím organizace je a za čím stojí (název, logo, architektura, design, marketingové materiály). Druhý přístup stojí na myšlenkách, které organizaci definují. Jedná se o strategický přístup, který určuje poslání, vize, filozofie a hodnoty organizace. Z této perspektivy je firemní identita chápána jako součást plánovaného procesu propojujícího strategii organizace s její image nebo pověstí. (van Riel et al., 1995, s. 36) Jak vyplývá nejen z tohoto pojetí, pojmy pověst, image a identita není snadné oddělit a rozhodně nelze jednoduše stanovit, které pojmy zahrnout pod PR, marketingovou komunikaci, nebo dokonce firemní řízení. Pokud ale hovoříme o vlivu PR na organizaci a o tom, jaké má PR v organizaci úkoly, setkáme se s těmito pojmy velice často. Proto považuji za vhodné je v této části práce alespoň okrajově zmínit, i když později nastíním, že ve specifických případech, jako je komunikace neziskové organizace Czechitas, není zvykem je od sebe příliš odlišovat. Všechny tyto pojmy jsou zahrnuty pod působnost marketingového týmu, případně působení několika málo zástupců organizace na veřejnosti (především ředitele, zakladatelek a také předsedkyně správní rady).

1.4.4 Značka

Poslední pojem, který jsem v úvodu této části zmínila, je značka neboli brand. Abych vhodně uvedla další části této práce, kromě komerčního pohledu na značku přidávám i zmínky o jejím fungování v neziskovém sektoru.

Branding, neboli proces vytváření značky je v některých definicích vykládán velmi podobně jako budování reputace. Schultz jej definuje takto: „Proces vytváření, pečování a zachovávání oboustranně výhodného vztahu mezi organizací, jejími zaměstnanci a externími stakeholdery.“ (Schultz et al., 2005, s. 48)

Marketingová teorie tvrdí, že se jedná o „vytváření jména, znaku, symbolu, design produkt a synergické působení těchto součástí na spotřebitele. Nástroje PR ovlivňují image značky (brandu) a posilují proces branding, který je založen na vytváření a sdílení emocí značky.“ (Jurášková, 2012, s. 38)

Od produktového a vizuálního pojetí marketingu se branding postupně posunul do oblasti zájmu strategického managementu, kde na budování silné značky nebo brandu spolupracují všechna oddělení. Značka je totiž více než vizuální identita – tedy než jméno, logo a grafický design používaný organizací. Značka je psychologický konstrukt uchovávaný v myslích všech, kteří vnímají produkt, osobu, organizaci nebo hnutí. Silné značky ve všech sektorech pomáhají organizacím získávat finanční, lidské a sociální zdroje a budovat klíčová partnerství. Značka by měla ladit s identitou a image firmy, jednak společně s pověstí organizace tvořit příznivý obraz ve společnosti. (Kylander a Stone, 2012, s. 38)

1.4.5 Nezisková značka

Poslední pojem, který jsem v úvodu této části zmínila, je značka neboli brand. Abych vhodně uvedla další části této práce, kromě komerčního pohledu na značku přidávám i zmínky o jejím fungování v neziskovém sektoru.

Branding, neboli proces vytváření značky je v některých definicích vykládán velmi podobně jako budování reputace. Schultz jej definuje takto: „Proces vytváření, pečování a zachovávání oboustranně výhodného vztahu mezi organizací, jejími zaměstnanci a externími stakeholdery.“ (Schultz et al., 2005, s. 48)

Marketingová teorie tvrdí, že se jedná o „vytváření jména, znaku, symbolu, design produkt a synergické působení těchto součástí na spotřebitele. Nástroje PR ovlivňují image značky (brandu) a posilují proces branding, který je založen na vytváření a sdílení emocí značky.“ (Jurášková, 2012, s. 38)

Od produktového a vizuálního pojetí marketingu se branding postupně posunul do oblasti zájmu strategického managementu, kde na budování silné značky nebo brandu spolupracují všechna oddělení. Značka je totiž více než vizuální identita – tedy než jméno, logo a grafický design používaný organizací. Značka je psychologický konstrukt uchovávaný v myslích všech, kteří vnímají produkt, osobu, organizaci nebo hnutí. Silné značky ve všech sektorech pomáhají organizacím získávat finanční, lidské a sociální zdroje a budovat klíčová partnerství. Značka by měla ladit s identitou a image firmy, jednak společně s pověstí organizace tvořit příznivý obraz ve společnosti. (Kylander a Stone, 2012, s. 38)

2. Neziskový sektor a specifika jeho komunikace

Neziskové či nevládní organizace mají v České republice mnoho podob, dělení i poslání. Základní tituly, které se fungování neziskových organizací v českém prostředí věnují, definují neziskové subjekty jako ty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku (Rektořík 2010, s. 39; Bačuvčík, 2011, s. 36). Samotné slovo neziskový dále Hunčová definuje jako „neprosperující, neproduktivní nebo jako fungující na základě dotací z veřejných zdrojů“ (2005, s. 14).

Funkci neziskového sektoru popisují různí autoři odlišně, nejčastěji ji vidí ve stabilizaci a kultivaci společnosti, podpoře demokratických principů, případně demokratizaci poměrů a budování občanské společnosti. (Rektořík, 2010, s. 13; Frič, Goulli a kol. 2001, s. 10) Jak uvádí Klečková (2020, s. 1), „[n]evládní organizace hrají ve zdravé a demokratické společnosti jednu z nejdůležitějších rolí. Jsou ztělesněním občanské iniciativy a vůle se angažovat, organizovat se odspodu a podílet se na rozvoji celku. Nevládní organizace představují protiváhu společnosti, ve které se hledí pouze na individuální zájmy jednotlivců. Chrání slabší, bezbranné či marginalizované“.

Často i vzhledem k názvu a velmi diverzifikovanému financování dochází k mylnému dojmu, že neziskové organizace nemohou, či dokonce nesmí vytvářet zisk. Klečková toto přesvědčení uvádí na pravou míru a připomíná, že zisk mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. (2020, s. 2)

Z hlediska mezinárodně uznávané definice neziskového sektoru by taková organizace měla splňovat následující kritéria:

- Organizovanost – organizace má stálou, formalizovanou a institucionální strukturu.
 - Nerozdělování zisku – pokud organizace vytváří zisk, není rozdělován mezi vlastníky či vedení organizace, nýbrž investován zpět do jejího fungování.
 - Dobrovolnost – určitou roli ve fungování organizace hraje dobrovolná práce či nezištné finanční dary.
 - Samosprávnost – organizace je schopna sebe sama řídit, nemusí být závislá na státu nebo jiné instituci.
 - Soukromoprávnost – organizace jsou odděleny od státní správy a nejsou jí řízeny.
- (Škarabelová, 2005b, s. 24)

Samosprávnost a soukromoprávnost v českém kontextu neplatí u všech nevládních organizací. Ty jsou totiž podle zřizovatele rozděleny do veřejného a soukromého neziskového sektoru. V prvním případě se jedná o subjekty financované z veřejných prostředků, spravované veřejnou správou, podléhající veřejné kontrole, např. orgány státní správy. Soukromý sektor na druhé straně zahrnuje subjekty nestátní, financované soukromými nebo právníckými osobami, ale nevyklučuje se ani příspěvek z veřejných zdrojů. (Rektořík, 2010, s. 13–14)

Dále je možné neziskové organizace dělit podle mnoha kritérií, níže uvádím základní dělení potřebné pro orientaci v problematice.

Dle funkce:

- a) Servisní – poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky se zabývají oblastmi, jako je sociální a zdravotní péče, vzdělávání a výzkum, humanitární pomoc a charita, kultura, rozvojová spolupráce či expertní podpora politických stran.
- b) Zájmové – jsou vůbec nejpočetnější skupinou v českém neziskovém sektoru. Věnují se většinou organizaci zájmové činnosti výhradně pro své členy nebo pro určité skupiny z řad širší veřejnosti. Typicky se věnují oblasti sportu a kultury; patří sem i tradiční venkovské zájmové spolky (Sokol, dobrovolní hasiči apod.).
- c) Filantropické – finančně nebo hmotně podporují veřejně prospěšné aktivity. Typicky jde o nadace a nadační fondy. (Klečková, 2020, s. 4–5)
- d) Advokační – bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. „Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů.“ (Klečková, 2020, s. 4)

Dle charakteru poslání:

- a) Organizace vzájemně prospěšné zajišťují služby pro potřebu členů organizace, kterým je společný nějaký zájem (např. zájmová sdružení nebo profesní spolky).
- b) Organizace veřejně prospěšné zajišťují uspokojení potřeb (např. charita, sociální služby nebo veřejná správa). (Hejduková, 2015, s. 211)

Dle způsobu financování:

- a) z veřejných rozpočtů (čerpají zcela nebo zčásti ze státního rozpočtu),
- b) ze soukromých zdrojů (příspěvky členů, dary apod.),
- c) z vlastní činnosti (výnos z prodeje vlastních produktů či služeb),
- d) z různých zdrojů (kombinace výše zmíněného). (Rektořík, 2010, s. 41)

Dle zakladatele:

- a) Veřejnoprávní organizace – zřizovány veřejným sektorem, jde např. o orgány veřejné správy (ministerstva, kraje, obce), příspěvkové organizace (divadla, muzea) nebo organizační složky státu (policie).
- b) Veřejnoprávní instituce – veřejné vysoké školy, veřejnoprávní média.
- c) Soukromoprávní organizace – založeny fyzickou nebo právnickou osobou (např. občanská sdružení, spolky, ústavy). (Rektořík, 2010, s. 42)

Dle právní formy:

- a) spolek,
- b) nadace,
- c) nadační fond,
- d) ústav,
- e) družstvo. (Rektořík, 2010, s. 42)

Spolek je definován jako sdružení osob vedených společným zájmem. Bývá označován jako spolek, zapsaný spolek nebo z. s. Může vykonávat podnikání jako vedlejší činnost a zisk z něj použít na činnost spolku.

Nadace vzniká za účelem vyčlenění majetku a výkonu činnosti spojené s veřejně prospěšným nebo dobročinným účelem. Může vykonávat podnikání jako vedlejší činnost a zisk z něj použít pouze k podpoře účelu nadace. Pro vznik nadace musí být učiněn minimální vklad 500 000 Kč.

Nadační fond vzniká (stejně jako nadace) za účelem vyčlenění majetku – s tím rozdílem, že výkon činnosti má být spojen s účelem užitečným společensky nebo hospodářsky. Podnikat lze za předpokladu, že jde o prostředek k dosažení nadačního účelu. Zisk lze použít pouze k

podpoře účelu nadačního fondu. Je vyžadován základní peněžitý či nepeněžitý vklad, jehož minimální výše není stanovena.

Ústav vzniká za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím osobní a majetkové složky. Označován je jako zapsaný ústav nebo z. ú. Může vykonávat podnikatelskou činnost za podmínky, že provoz není na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb v rámci činnosti ústavu. Zisk z podnikání lze použít pouze k podpoře činnosti, za jejímž účelem byl založen. Je vyžadován základní peněžitý či nepeněžitý vklad, jehož minimální výše není stanovena.

Družstvo je definováno jako společenství osob vedených za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Podnikatelská činnost je povolena bez omezení, zisk je možné rozdělit mezi členy. Je požadován základní členský vklad od všech členů družstva, jehož minimální výše není stanovena. (Ženatá Pecháčková, 2020)

2.1 Marketing v neziskovém sektoru

Jak uvádí Bačuvčík (2011, s. 16), „úroveň marketingových a komunikačních aktivit je v jednotlivých neziskových organizacích velmi rozdílná“. Vzhledem k variující povaze různých neziskových organizací, o které jsem se již zmínila v předchozí kapitole, není snadné shrnout, jak vypadá v současnosti marketing v neziskovém sektoru. Neexistuje žádná typická nezisková organizace. Stejně jako najdeme v komunikaci úspěšné i neúspěšné komerční firmy, najdeme takové neziskové organizace.

2.1.1 Vymezení pojmů

Nejen v odborné literatuře, ale i v praxi panuje dosud určitá nejasnost ohledně pojmů, jako jsou nekomerční marketing, marketing neziskového sektoru, marketing neziskových organizací, sociální marketing nebo cause-related marketing.

Marketing v neziskové organizaci, označován také jako **marketing neziskového sektoru** nebo marketing neziskových organizací, je standardní složkou jejího řízení (ve smyslu marketing managementu) a může být realizován velmi podobně jako v komerčních subjektech.

Sociální marketing (jehož součástí je například **sociální reklama**) „je specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změny názorů, postojů, předsudků, hodnot a v konečném důsledku samozřejmě také chování lidí“ (Bačuvčík, 2011, s. 25) a může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale také institucemi veřejné správy, podnikatelskými subjekty nebo jednotlivci. Jedná se o aktivitu, která si klade za cíl propagaci myšlenek – většinou

společensky prospěšných. Sociální marketing je tedy v jistém slova smyslu jedním z nástrojů marketingu neziskových organizací, může být ale provozován i mimo jejich kontext.

Výstižně rozdíl těchto pojmů definuje Borchartt, když píše, že „[s]ociální marketing se soustřeďuje na rozšiřování nebo změny společenských postojů, zatímco komerční a nekomerční marketing se zabývá více zájmy jednotlivých organizací“ (1994, s. 32).

Bačuvčík parafrázuje významného teoretika marketingu Philipa Kotlera a jeho spoluautora Alana Andreasena, konkrétně knihu *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*: „Marketing je persvazivní společenská aktivita, která přesahuje problém prodeje zubní pasty, mýdla nebo oceli. Politická soutěž nám připomíná, že kandidáti jsou umisťováni na trh stejně dobře jako mýdlo; nábor studentů na vysoké školy nás utvrzuje, že také vzdělávání je umisťováno na trh; fundraising nám připomíná, že také „kauzy“ jsou umisťovány na trh... Zbývá prozkoumat, zda a jak mohou být zásady „dobrého“ marketingu uplatňovány na trzích služeb, osob a idejí.“ (Bačuvčík, 2011, s. 21)

Některé definice marketingu neziskového sektoru v odborné literatuře pracují s tradičním vymezením tohoto oboru, pouze vynechávají cíl v podobě vytvoření zisku. (Hannagan, 1996, s. 12; Rektořík, 2010, s. 81) To je poněkud problematické, protože řada větších a profesionálně řízených neziskových organizací na cíl vytvářet zisk zcela nerezignuje. Zaměstnávají lidi a platí jim mzdu, mají další nezbytné náklady, které zčásti svým ziskem hradí. Bačuvčík tak navrhuje pojmenovat roli marketingu pro neziskovou organizaci následovně: „Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“ (2011, s. 21)

V neziskových organizacích můžeme identifikovat především následující čtyři aktivity spadající pod marketingovou komunikaci. Marketing a marketingová komunikace s uživateli služeb nebo zákazníky asi nejvíce odpovídá „běžné představě o fungování komerčního marketingu“ (Bačuvčík, 2016, s. 21). Mezi uživatele služeb neziskové organizace mohou patřit příznivci umění (galerie, filharmonie, divadla), stejně jako senioři, děti nebo lidé na okraji společnosti (především sociální služby). Čím užší je skupina uživatelů služeb, tím přesnější cílení a směřování marketingových aktivit to organizaci umožňuje.

PR označuje Bačuvčík (2016, s. 21) jako nutnou součást neziskového sektoru – především kvůli určité kontrolní roli veřejnosti, která by měla mít přehled, jaké činnosti a organizace jsou spolufinancovány z veřejných rozpočtů. Zdaleka se ale nemusí jednat o jedinou

funkci PR v této oblasti. Dnes je již zcela běžné, že větší neziskové organizace pracují s médii a dalšími PR nástroji strategicky, budují povědomí o problémech, které se svou existencí snaží řešit, nebo vysílají své zástupce do veřejného prostoru jako odborníky na dané téma. Některé organizace mohou částečně realizovat i produktové PR, pokud potřebují ve veřejných prostředcích podpořit známost svých produktů (kurzy, poradenství, asistenční služby).

Fundraising neboli shánění finančních zdrojů v sobě částečně zahrnuje obě výše zmíněné aktivity a připojuje k nim specifické taktiky, založené často na osobních setkáních a osobní komunikaci. Protože drtivá většina nevládních organizací je financována z většího počtu zdrojů, musí kromě příspěvků z veřejných rozpočtů spoléhat i na komerční dárce, partnery a sponzory. (Bačuvčík, 2016, s. 21)

Jako poslední zmíním sociální marketing, kterému se věnuje spíše jen malá část organizací z neziskového sektoru. Pro představu se může jednat o kampaň upozorňující na časté domácí násilí, exekuce mezi dětmi nebo důležitost prevence rakoviny prsu.

2.1.2 Marketingový mix neziskové organizace

Stejně jako u ziskových organizací či firem, i u neziskových organizací můžeme definovat marketingový mix pomocí známých modelů 4P či 5P nebo 4C či 5C. Marketingový mix je jednoduše definován jako soubor taktických marketingových nástrojů, které umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu nebo které obecně slouží k dosažení marketingových cílů organizace. (Kotler a Keller, 2016, s. 21, 25; Šimková, 2006, s. 98.)

Nejčastěji bývá využíván marketingový mix, který používá dělení do čtyř základních skupin, tzv. 4 P. Jedná se o: product (produkt, výrobek, služba), price (cena), place (místo, distribuční kanál) a promotion (propagace, komunikace). Postupně se do marketingového mixu přidala pátá instance P, reprezentující kategorii people (lidé). Pokud je model čtyř P určen pohledem firmy nebo organizace, model čtyř C je vytvořen, aby vyhovoval pohledu zákazníka. Jednotlivá písmena C zde reprezentují customer value (hodnota pro zákazníka či zákaznická hodnota), communication (komunikace), convenience (pohodlí) a costs (náklady). (Hannagan, 1996, s. 104) Bačuvčík (2011, s. 85–90) oba modely spojuje a popisuje jednotlivé složky marketingového mixu v neziskové organizaci následovně.

Produkt, zákaznická a společenská hodnota

„Vzhledem k šíři oborů, ve které neziskové organizace působí, je prakticky nemožné nějakým způsobem zobecnit (definovat) neziskový produkt a popsat jeho vlastnosti.“ (Bačuvčík, 2011,

s. 85) Obecně řečeno, odborná literatura popisuje jádro produktu (nejen v neziskovém marketingu) neboli základní produkt, který je obalen rozšířeným produktem, za což lze považovat doprovodné služby nebo servis, který je pro zákazníka připraven. V případě neziskového produktu jde téměř vždy o veřejné či smíšené statky, proto lze pojem zákaznická hodnota (tedy to, co dostane zákazník) rozšířit na pojem společenská hodnota (tedy to, co z produktu organizace těží celá společnost nebo její část, na kterou je svou činností organizace zaměřená).

V případě Czechitas, tedy neziskové organizace, které je věnována významná část této práce, je jádrem produktu vzdělávací kurz, rozšířeným produktem pak atmosféra na kurzech, navazující kariérní poradenství, možnost komunikovat s lektory ve skupinách na sociálních sítích apod. Zákaznická hodnota je vzdělání, změna pracovního uplatnění či komplexní změna kariéry. Společenskou hodnotou je zvyšování zaměstnanosti žen, navyšování diverzity na technicky zaměřených vysokých školách a v pracovních týmech nejen IT společností, stejně jako posilování digitální gramotnosti českého obyvatelstva.

Z hlediska novějšího pojetí marketingového mixu označovaného za 4C lze zákaznickou hodnotu rozšířit na společenskou hodnotu. Czechitas neprodávají jen vzdělávací kurzy, ale nabízejí vyšší zastoupení žen v technologických profesích a vyšší digitální gramotnost Česka (a o tyto společenské projevy se zasazují).

Cena, zákaznické a společenské náklady

Tradičně je za cenu považována finanční částka, kterou zákazník zaplatí za produkt, případně službu. V neziskovém sektoru je její pojetí poněkud složitější. První cenou, kterou u neziskového produktu definujeme, je tradiční cena produktu, která ale ve většině případů nepokrývá všechny náklady potřebné na jeho výrobu či produkci. Organizace Czechitas například dlouhodobě deklaruje, že její fungování je téměř rovnoměrně rozloženo do tří pilířů – partnerské spolupráce, fundraising (státní příspěvky, fondy, granty) a výtěžek z prodeje kurzů. Účastnice kurzu tak platí přibližně mezi $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{3}$ nákladů spojených s realizací kurzu. Další části jsou pokryté z ostatních dvou pilířů financování. V roce 2023 dojde ke změně a u nabídky kurzů na webu organizace bude zobrazena i plná nedotovaná cena kurzu, za kterou si mohou firmy nebo instituce kupovat místa pro své zaměstnance. (Czechitas z. ú., 2022)

Jak uvádí Bačuvčík, „[o] ceně je potřeba uvažovat také z pohledu donátorů, a to v několika rovinách: z pohledu veřejné správy jde o výši dotace, která byla neziskové organizaci poskytnuta (...). Z pohledu dalších donátorů, například komerčních firem, jde o

explicitní náklady v podobě sponzorského daru i implicitní (alternativní) náklady v podobě společenských problémů, které by je mohly v nějakém smyslu ohrozit (...) pokud by se na rozdíl od svých konkurentů nezabývaly společenskou odpovědností.“ (Bačuvčík, 2011, s. 86) Partnerské firmy, které s Czechitas spolupracují, si nejen zajišťují pouze dobré jméno, ale také investují do budoucích potenciálních zaměstnankyň či do personálního posílení a zkvalitnění celého odvětví IT specialistů a specialistek.

Místo, distribuce a pohodlí

Vzhledem k tomu, že produkty nejčastěji poskytované či prodávané neziskovými organizacemi bývají služby, nejde většinou tolik o fyzické místo (ve smyslu např. kamenného obchodu), ale spíše o způsob jejich poskytování pokrývající určitý prostor. Jako příklad můžeme uvést třeba humanitární streetworkové organizace pracující s narkomany v terénu nebo organizace, které se zabývají šířením určitých myšlenek (např. humanitární a rozvojové aktivity v zemích třetího světa). Místa, kde je služba poskytována, lze dělit podle toho, zda se jedná o sídlo nebo místo, které spravuje poskytovatel (divadlo, škola, stacionář atd.), nebo o prostor, který souvisí s uživatelem (jeho domov, pracoviště atd.). Dále mohou být služby neziskových organizací poskytovány v terénu, případně zcela bez vazby na místo (typicky filantropie nebo rozvoj občanské společnosti). (Bačuvčík, 2011, s. 87)

Czechitas své kurzy v posledních letech realizuje primárně online formou, tedy v podstatě v domácnosti uživatele. Menší část vzdělávání je realizována v regionálních pobočkách, případně spolupracujících regionálních centrech (Impact Hub Brno, Impact Hub Ostrava), tedy v zařízení poskytovatele. Širší poslání Czechitas, zvyšovat diverzitu, přispívat k digitální gramotnosti Česka, je možné považovat za realizované bez vazby na místo.

Propagace a komunikace

Bačuvčík se v kapitole o marketingovém mixu neziskových organizací, konkrétně v části věnované propagaci a komunikaci, omezuje na obecnější prohlášení o omezených zdrojích neziskových organizací a o vhodné možnosti využívat např. pro bono spolupráce s reklamními agenturami, které je využijí jako dobré PR. Zmiňuje, že neziskové organizace mají teoreticky možnost využít veškerých nástrojů moderních integrovaných marketingových komunikací, ale většinou nedisponují dostatečnými zdroji. Částečně to platí i po 11 letech od vydání knihy, ale v mnohých, především větších nebo celosvětově působících organizacích, se poměry změnily. Jak uvádí Adriana Černá (Černá a Zemánková, 2022), koordinátorka mediálního

oddělení organizace Člověk v tísni, každý projekt, na který nyní organizace získává peníze od dárců (firemních, jednotlivců či formou grantů), již ve svém rozpočtu počítá s placenou propagací. Nejedná se tedy jen o komunikaci a propagaci zdarma, kde se platí jen čas marketingových pracovníků organizace, ale zdroje jsou využívány přímo pro nákup mediálního prostoru, pro placené kampaně na sociálních sítích a v dalších relevantních kanálech.

Stejně je tomu v Czechitas, kde můžeme rozlišit tři hlavní linky komunikace či propagace: prodej produktů, komunikace s odbornou veřejností, partnery a donátory a komunikace se širokou veřejností. Speciálně pro první oblast platí, že cílem marketingového oddělení je – vcelku bez ohledu na povahu organizace (tzn. zda je zisková, či nezisková) – je prodat produkt, v případě Czechitas tedy vzdělávací kurz. Je zde tedy využíván mix marketingových kanálů a nástrojů včetně těch finančně podporovaných. Samozřejmě je organizace finančně i kapacitně omezena a snaží se v mnoha případech hledat nejlevnější či nejefektivnější varianty, rozhodně se ale nedá říct, že by placenou propagaci či reklamu vůbec nepoužívala. Další dvě linky komunikace jsou naopak odlišné a jsou ve velmi výrazné míře založené na osobních vztazích (tedy času zaměstnanců a reprezentantů organizace), budování vztahů s médii či komunikaci na vlastních kanálech (sociální sítě, blog, web). V neposlední řadě hrají v komunikaci organizace velkou roli její spolupracovníci⁵ a absolventky jejích kurzů. Ti se společně stávají ambasadory značky a tvoří důležitou složku komunikace – někdy pojmenovávanou jako Word of Mouth (WoM).

Lidé

Jak bylo naznačeno v předchozích řádcích, pro organizaci některých typů jsou lidé, kteří ji tvoří, a členové komunit kolem nich naprosto klíčoví. I proto vzniklo rozšíření marketingového mixu o páté P (people). Ne všichni autoři se ovšem shodnou, kdo přesně do této skupiny patří. Hannagan (1996, s. 105) argumentuje pro rozšíření o tuto skupinu tím, že realizace konkrétní služby je spjata s osobou poskytovatele, který může výslednou podobu a kvalitu služby výrazně ovlivnit. Janečková a Vašítková (2001, s. 30) naopak zdůrazňují důležitost zahrnutí zákazníka. Bačuvčík (2011, s. 88) nicméně uvádí, že všechny další prvky marketingového mixu, o které bývá v různých pojetích rozšiřován,⁶ jsou již součástí čtyř základních kategorií, a žádné další rozšíření tedy není třeba.

⁵ Více o komunitě, jak organizace tyto skupiny souhrnně nazývá, v kapitole 5.3 Tři pilíře činnosti a komunita.

⁶ Nejde jen o lidi, ale také o materiální předpoklady nebo procesy, jaké navrhla v 80. letech dvojice autorů Booms a Bitnerová. Model tzv. 7P je známý a používaný jako marketingový mix služeb.

2.2 PR v neziskovém sektoru

Jak naznačují některé definice PR (CIPR, 2014), vliv na pověst či dobrou reputaci organizace nemá jen to, jak komunikuje, ale také, co mimo to dělá. Tedy jak se chová celá organizace, jakou má firemní kulturu, jak vystupují a jak se chovají její zástupci, zaměstnanci, spolupracovníci ad. Pro neziskové organizace platí (ještě o něco více než pro komerční subjekty, především kvůli omezenému rozpočtu a častějšímu spoléhání na PR a neplacenou, neformální formu komunikace), že téměř jakákoliv její činnost má dosah v oblasti PR. (Bačuvčík, 2011, s. 92)

Na PR nelze v neziskových organizacích pohlížet jako na samostatnou disciplínu, úsek či oddělení, které lze od ostatních oddělit, ale je nutné je vnímat ze širší (celoorganizační) perspektivy (Caywood, 2003, s. 514). Bez ohledu na zařazení v rámci organizační struktury ale platí, že příznivý obraz, který o sobě nezisková organizace prostřednictvím PR vytvoří, je základem pověsti, reputace a také předpokladem možnosti jejího financování (*nejen – pozn. autorky*) z veřejných zdrojů. (McGrath, 2017, s. 478)

Přes všechna zmíněná specifika ale PR v neziskovém sektoru plní velmi podobnou funkci jako u komerčních firem a kompetence pracovníků v obou sférách by měly být totožné. Základní potřeby, které obě sféry mají, jsou finanční stabilita, budování příznivé pověsti, mediální publicita nebo interakce se stakeholdery. Co se liší, je přístup k naplňování těchto potřeb. Finanční stabilitu zajišťuje komerční subjekt zcela jinou cestou než nezisková organizace. Dobrá pověst nebo reputace bude pro komerční firmu spočívat v budování silné značky a pozitivního obrazu o samotné korporaci, zatímco pro mnoho zástupců neziskového sektoru půjde spíše o komunikaci silných témat a myšlenek (issues management). Značku v neziskovém sektoru jsem popsala výše v kapitole 1.4.5.

Co je tedy hlavním cílem a posláním PR v neziskovém sektoru? Podle Čepelky a spoluautorů (1997, s. 18) především získání veřejnosti pro poslání organizace, navázání dobrých vztahů, předání informací o poskytovaných službách, udržení zájmu dobrovolníků či získání financí pro činnost organizace.

Broom a Sha se s Čepelkou v základních bodech shodují a uvádějí, že cílem PR v neziskové organizaci je:

1. Získat přijetí poslání organizace.
2. Rozvíjet komunikační kanály s těmi, kterým organizace slouží.
3. Vytvořit a udržovat příznivé prostředí pro získávání finančních prostředků.

4. Podporovat rozvoj a udržovat veřejné politiky, které vytváří příznivé prostředí pro plnění poslání organizace.

5. Informovat a motivovat klíčové organizační složky, jako jsou zaměstnanci, dobrovolníci, dobrovolnické organizace a zainteresované osoby, tak, aby se věnovaly a produktivně pracovaly na podpoře poslání organizace a jejích cílů. (Broom a Sha, 2013, s. 867)

PR tvoří přirozenou základnu pro to, aby organizaci uznávalo okolí, neodcházeli její členové (zaměstnanci, dobrovolníci) a klienti se jí svěřovali do péče. Dále aby ji brala vážně jak média, tak úřady, a aby jí sponzoři rádi dávali peníze. Neziskové organizace také pomocí PR vytváří prostředí nakloněné k donátorství a často jej užívají jako předstupeň fundraisingu. (Čepelka et al., 1997, s.13) Podle Šedivého a Medlíkové nejde pouze o předstupeň, ale o přímo propojené nástroje, které je potřeba užívat ve vzájemné spojitosti, protože větší šanci na získání peněz mají organizace jen v případě, že si budují dobrou image a jméno. (Šedivý a Medlíková, 2012, s. 46)

Povaha PR a komunikačních aktivit, kterým se nezisková organizace věnuje, tedy výrazně závisí na cílových skupinách, které chce a potřebuje oslovovat. Cílovou skupinu vnímám jako pojem spjatý s marketingem, jenž zjednodušeně označuje různé segmenty zákazníků, kterým chce firma představit nebo prodat svůj produkt. Pro potřeby této práce spíše pracuji s pojmem stakeholder, náležejícím do oblasti PR teorie, který jsem obecně definovala v první kapitole.

2.3 Cílové skupiny a stakeholdeři

Pokud se podržíme rozdělení cílových skupin a stakeholderů naznačeného výše, hlavní cílovou skupinu tvoří ti, kteří jsou příjemci aktivit neziskové organizace. Pokud jde o poskytovatele služeb, pak jsou to příjemci těchto služeb; pokud jde o lobby, skupinu hájící určité ideje, pak jsou to ti, které organizace hodlá ovlivňovat. Mezi stakeholdery, což je v širším pojetí cílová skupina, se kterou je potřeba udržovat vztahy a již je třeba informovat, patří především níže vyjmenované skupiny. Ze široké škály stakeholderů zmíněných v předchozí kapitole vybírám skupiny relevantní pro další obsah této práce.

Podstatnou skupinou, ke které směřuje komunikace, jsou lidé a instituce, které neziskové organizaci poskytují peníze nebo jiné formy podpory potřebné k činnosti organizace. Směrem k donátorům nebo partnerům může organizace komunikovat několika způsoby. Zaprvé donátory zajímají informace o skupině, se kterou organizace primárně pracuje (zákazníci,

uživatelé jejích služeb). Zadruhé je možné pořádat pravidelná setkání a na těch sdílet, jakou formou se s finančními prostředky dárců nakládá nebo jakých úspěchů organizace dosáhla. Organizaci by také měly zajímat potřeby jejích podporovatelů a v neposlední řadě by se měla snažit mluvit se zaměstnanci podporujících firem, kteří mají o její fungování zájem. (McGrath, 2017, s. 478–9)

Dále se jedná o orgány veřejné správy. Částečně proto, že příspěvky z veřejných rozpočtů tvoří velkou část financování neziskového sektoru, ale také proto, že neziskové organizace svým fungováním doplňují funkce veřejné správy. Zajišťují část sociálních služeb, podílejí se na vzdělávání nebo pečují o krajinu. Část neziskového sektoru je dokonce zřizována státem, ministerstvy nebo municipalitami.

V neposlední řadě by organizace měly do určité míry působit i na širokou veřejnost. Kromě cílenější komunikace s výše zmíněnými stakeholdery, v ideálním případě by měla organizace o tom, že existuje a řeší podstatné problémy, informovat i veřejnost. Základní povědomí o organizaci a její dobrá pověst v široké veřejnosti tvoří podstatný základ pro rozvoj dalších vztahů s bližšími stakeholdery. Komunikace se širokou veřejností často probíhá skrze masová média, která také bývají v některých pojetí označována za stakeholdery. V určitém smyslu jsou ale novináři a média spíše zprostředkovatelem, který organizacím pomáhá komunikovat s dalšími skupinami stakeholderů.

3 Měření komunikace z hlediska teorie

V předchozích kapitolách jsem definovala oblast PR a jeho průnik s marketingovou komunikací a popsala jejich nejčastější cíle a úkoly. Dále jsem provedla shrnující popis neziskového sektoru v České republice a nabídla specifika jeho komunikace se zaměřením na PR i marketing. Pro úplnost teoretického zakotvení této práce je ještě nutné postihnout třetí a nejdůležitější složku, kterou se zabývá výzkum, a to je měření a hodnocení komunikace.

V odborné literatuře existuje nespočet teoretických modelů, které navrhují, jak k měření PR aktivit přistupovat. Tato kapitola některé z nich představí a popíše jejich vznik a vývoj, který postupně vedl také ke vzniku IEF, jehož testováním se zabývá výzkumná část. Text se dále s věnuje také popisu a definování Barcelonských principů jako hlavního hnutí oborových organizací a dalších aktérů za zlepšení a profesionalizaci měření a hodnocení komunikace.

3.1 Důvody proč měřit komunikaci a zavádět standardy

Každá organizace, firma, společnost nebo agentura přistupuje k měření a hodnocení své nebo klientské komunikace odlišným způsobem. Pokud se daný subjekt těmto aktivitám věnuje, děje se tak většinou po dohodě nebo dle nařízení vedení, ve spolupráci s kolegy z dalších oddělení nebo podle čísel, hodnot a reportů, které dnes většina komunikačních nástrojů nabízí. Je nasnadě se ptát, proč by komunikační profesionálové měli potřebovat teoretické modely pro měření komunikace a proč by se jejich zaváděním do praxe měli zabírat.

Poměrně podrobný pohled nabízí Jim Macnamara a jeho kolegové Alexander Buhmann a Ansgar Zerfass, autoři studie, která mapuje pokusy o standardizaci v měření PR. (2019) Macnamara od roku 2007, kdy po 30 letech v oborech PR, žurnalistika a mediální výzkum přešel do akademické sféry, působí jako pedagog na University of Technology Sydney. Je také autorem téměř 20 knih a stovek článků a dlouhodobě se úspěšně zasazuje o propojování světa praxe s akademickou sférou. (Macnamara, 2014, s. 20) Podle zmíněné trojice autorů je potřeba se pokusům o zavedení určitých standardů v měření komunikace věnovat z následujících důvodů. (Buhmann et al., 2019, s. 2)

V první řadě by zavedení standardů výrazně pomohlo k lepší **srovnatelnosti**. Nyní se používá široké množství metod, rámců, hodnot nebo nástrojů, které generují různé hodnoty, výstupy a metriky a tím pádem je téměř nemožné srovnávat nejen různé kampaně, ale i provádět srovnání konkurenčních firem (*benchmark*) nebo v rámci delšího časového období srovnávat komunikaci jedné značky nebo firmy. Pouze standardizované a souměřitelné koncepty, metriky

a metody umožní smysluplné srovnání výsledků napříč projekty a organizacemi. (Michaelson a Stacks, 2011; Buhmann et al., 2019, s. 2; Noble, 2017, str. 199)

Pokud by existoval doporučený postup pro hodnocení komunikace stejně jako pro reportování výsledků vedení firem, výrazně by to usnadnilo samotné **zavádění měřicích a hodnotících aktivit a procesů**. Ve chvíli, kdy má PR manažer nebo zaměstnanec komunikačního oddělení k dispozici určité doporučení nebo standard, jak v tomto odvětví postupovat, snáze se mu navrhuji změny v postupech, které jsou dosud na některých místech velmi zjednodušené nebo zastaralé. Vedle často příliš zjednodušené metodologie a nedostatku financí, znalostí a podpory managementu je neexistence standardů často považována za hlavní překážku při formulování komunikační strategie a odvození vhodných metod pro sledování hodnoty komunikace (Buhmann et al., 2019, s. 2; Macnamara, 2015).

V neposlední řadě by zavedení jasných pravidel a doporučení pomohlo **zvýšit důvěryhodnost PR jako oboru**. Navzdory více než čtyřicet let trvající diskuzi a výzkumu v oboru jsou odborníci z praxe stále znepokojeni tím, že odvětví PR postrádá schopnost přesvědčivě demonstrovat hodnotu komunikace. Funkční standardy v měření a hodnocení jsou považovány za klíčové pro zdůraznění toho, proč je třeba PR považovat za rozvinutý, samostatný a profesionální obor. (Buhmann et al., 2019, s. 2)

Problém s většinou modelů nebo metod nespočívá v jejich vzniku ani v otázce jejich prezentace směrem k odborné veřejnosti, v procesu postupného zavádění do praxe, tedy v procesu standardizace. Macnamara s kolegy definuje standardy v měření a hodnocení komunikace jako „jasně formulovaná netechnická procesní pravidla pro běžné a dobrovolné použití, na kterých se shodne několik osob nebo organizací.“ (Buhmann et al., 2019, s. 3)

3.2 Stručná historie a jednotlivé teoretické modely hodnocení komunikace

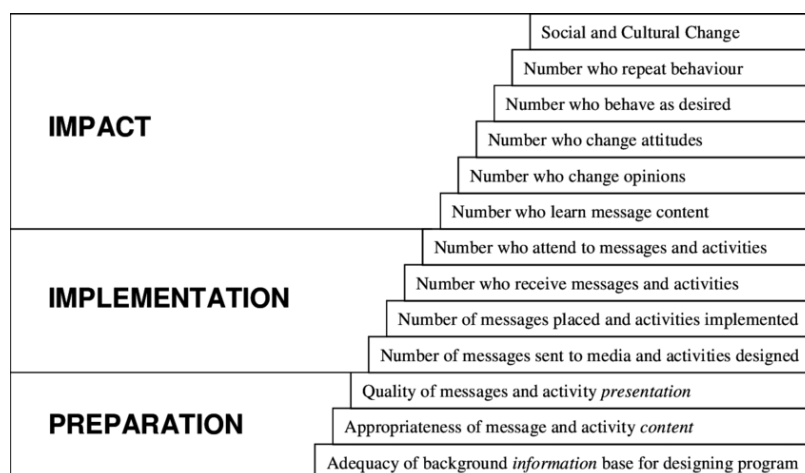
Měření a hodnocení PR má poměrně dlouhou historii, i když nesahá až k samotným počátkům oboru. Diskutovat o tomto podoboru, problému či oblasti se začalo již ve 20. letech 20. století, kdy se dvojice vědců Thurstone a Chave zabývala v publikaci *The Measurement of Attitude* měřením a hodnocením postojů. Jednalo se o psychologický výzkum, který společně s výzkumem veřejného mínění na dlouhou dobu opanoval přinejmenším americkou debatu o měření a vyhodnocování PR aktivit. (Gregory a Watson, 2011, 338)

McCoy a Hargie (2003) vysledovali propojení několika příbuzných oborů a podoborů (teorie masové komunikace, psychologie ad.), které vedlo k postupnému definování

teoretických konceptů měření a hodnocení komunikace, jak je vidí přední odborníci jako James E. Grunig, Todd Hunt či David Dozier.

Zhruba v 80. let 20. století začali akademici vytvářet teoretické modely doprovázené snahou o ustálené názvosloví i jednoduchou vizualizaci. Jako vůbec první komplexní teoretický model bývá označován tzv. stupňovitý PII model od autorů *Effective Public Relations* Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera a Glena M. Brooma. Zkratka PII v názvu reprezentuje jednotlivé fáze komunikační kampaně, které se měření týkají – preparation (příprava), implementation (uvedení do praxe) a impact (vliv). (Cutlip et al., 2006, s. 368)

Autoři popisují a vizualizují proces komunikace jako svého druhu nedokončenou pyramidu. Ve spodní a první fázi přípravy doporučují nashromáždit všechny dostupné informace a zhodnotit jejich relevanci. Na základě této počáteční analýzy se vyhodnotí relevance připraveného sdělení pro vybranou cílovou skupinu, stejně jako kvalita tohoto sdělení a dalších aktivit plánovaných v rámci kampaně. Ve druhé fázi, kdy dochází k implementaci strategie a realizaci jednotlivých kroků, je třeba hodnotit, jak probíhá distribuce klíčového sdělení a do jaké míry byla našim sdělením vybraná cílová skupina vystavena. Pomocí těchto metrik získáme čísla na úrovni kvantitativního měření nebo splnění cílů publicity. Změně postojů, chování či povědomí se pak věnuje poslední část, nazvaná impact (česky vliv nebo účinek). (Kopecký, 2013, s. 143.)



Obrázek 2: PII model (Cutlip et al., 2006)

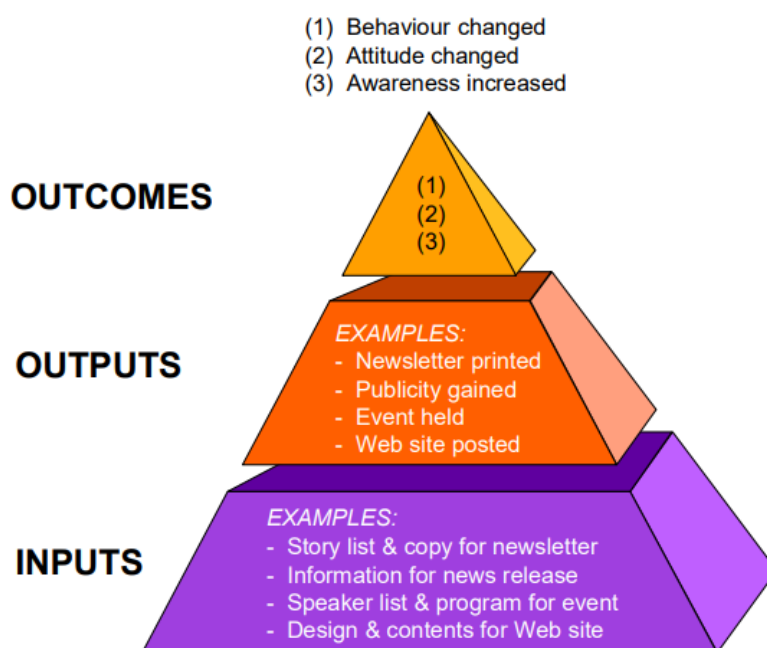
Podle Cutlipa, Centera a Brooma je potřeba hodnotit před začátkem, v průběhu i po skončení celé kampaně. Jedna fáze měření bez druhé nemůže profesionálům poskytnout ucelený obrázek o výsledcích a vlivu jejich práce. Přestože nepředstavuje konkrétní krok nebo

metody měření a nepoužívá zcela jasnou a ucelenou terminologii, lze z výše popsanych důvodů tento model považovat za určitý základní kámen hodnocení PR aktivit. (Gregory a Macnamara, 2019, s. 3)

Jedním z neznámějších modelů, který na trojici autorů PII modelu navazuje, je tzv. Makro model, resp. Pyramidový model výzkumu PR, jak jej později přejmenoval jeho autor, australský akademik a PR profesionál Jim Macnamara. Macnamara zde poprvé definuje čtyři základní pojmy, které se v různých variacích a překladech používají v odvětví dodnes. Jedná se o následující pojmy:

- Inputs (vstupy).
- Outputs (výstupy nebo výsledné produkty).
- Out-takes (výstupy nebo závěry).
- Outcomes (výsledky). (Macnamara, 2005, s. 264)

Macnamara zvolil pro vizualizaci modelu formu pyramidu, která znázorňuje množství informací, které se s každým dalším krokem měření zužuje. Nejvíce jich je potřeba ve fázi vstupů, která slouží pro vytvoření strategie komunikace. Tehdy probíhá první fáze měření, do které Macnamara zahrnuje sběr a vyhodnocení sekundárních dat, rozhovory se stakeholdery, aktuální mediální obraz společnosti nebo tzv. pretesty. Cílem je dobře poznat cílovou skupinu, zvolit pro ni vhodné kanály, správně definovat hlavní komunikační linky kampaně a ověřit, že budou dobře fungovat.



Obrázek 3: Macnamarův pyramidový model (Macnamara, 1999)

Ve chvíli, kdy již kampaň běží, přichází na řadu měření výstupů. Sledujeme počty vydaných tiskových zpráv, počty zveřejněných článků, rozsah uspořádaných akcí nebo zmínky na sociálních sítích. K měření se využívá mediální monitoring, rozhovory, focus groups nebo průzkum veřejného mínění.

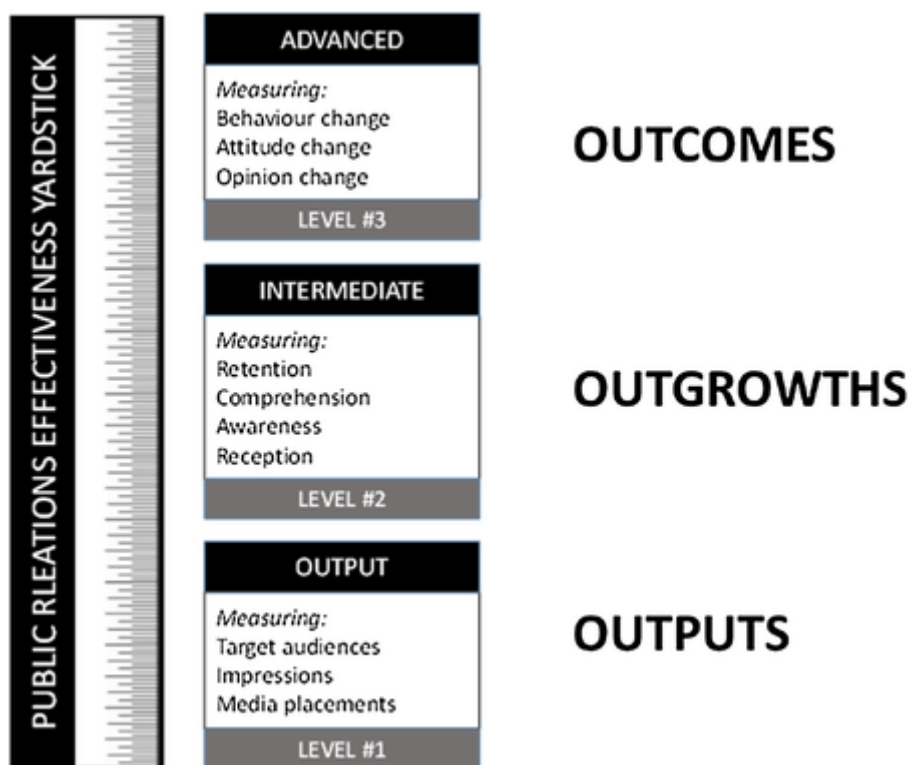
Mezistupeň, který Macnamara ve svém modelu blíže nespécifikuje, jsou výstupy nebo závěry (Out-takes). Interpretace rozdílů mezi jednotlivými fázemi se ale liší. Hejlová Out-takes definuje jako „uspořádané eventy, vydané články, zmínky na sociálních sítích apod.“ (Hejlová, 2015, s. 130), zatímco Weiss tvrdí, že „[v]ýstupy si Macnamara představuje jako dosažené změny v chování, názorech a postojích v rámci cílové skupiny“. (Weiss, 2020, s. 11) Autor modelu tuto mezifázi blíže nekomentuje, není tedy zcela jasné, která z interpretací je správnější.

Co je jasné, je poslední, nejvyšší bod pyramidy – výsledky. Jedná se o dosažené změny v chování a postojích, které lze měřit pomocí post-testů, opakovaným výzkumem veřejného mínění nebo výzkumem reputace a povědomí mezi veřejností. (Weiss, 2020, s. 11) Macnamara tímto modelem navazuje na Cutlipa a spol. a rozvíjí jejich rozdělení komunikačního procesu na několik fází, stejně jako potvrzuje potřebu rozdílného měření v těchto fázích.

V podobném duchu navázal svou prací americký teoretik Walter Lindenmann, který představil tzv. třístupňový model komunikace, někdy nazývaný *Effectiveness Yardstick*. Lindenmann se do debaty o měření a hodnocení PR zapojil již o více než dekádu dříve, když na konci 80. let 20. století provedl jeden z prvních výzkumů mezi praktiky týkající se evaluace PR aktivit. Kromě jiného z výzkumu vyplynulo, že pouhých 57 % respondentů věří, že lze výsledky kampaní efektivně měřit. (Watson a Noble, 2007, s. 32.)

V některých ohledech je Lindenmannův model krokem zpět – v porovnání s modelem Cutlipa a spol. nebo s Macnamarovým modelem –, jelikož nereflektuje potřebu měřit ve fázi přípravy, tedy na vstupu. Proces hodnocení začíná podle něj až ve fázi výstupů (Outputs). Zde se hodnotí umístění komunikačního sdělení, v jakých médiích se objevilo a s jakým zásahem ve vybrané cílové skupině. Ve fázi středně pokročilé, pojmenované Outgrowths, kterou by Macnamara označil jako Out-takes, se hodnocení zaměřuje na přijetí klíčového sdělení v podobě povědomí nebo porozumění. Ve třetí, pokročilé fázi, označené shodně s Macnamarou výsledky (Outcomes), se hodnotí změna postoje, názoru nebo chování. (Lindenmann, 1993, s. 8) Jak shrnuje Watson (1997, s. 293), první fáze hodnotí způsoby a cesty, jakými je kampaň prezentována, druhá fáze posuzuje, zda se klíčové sdělení k cílové skupině vůbec dostalo, a třetí fáze se zaměřuje na změnu, kterou kampaň v cílové skupině vyvolala.

Lindenmann zdůrazňoval, že měřit efektivnost kampaně nemusí být finančně ani kapacitně náročné. Podle jeho modelu postačí pro hodnocení mediální monitoring, údaje o čtenosti výstupů a následně průzkum mezi zástupci cílové skupiny zkoumající změnu postojů a chování. (Weiss, 2020, s. 13)

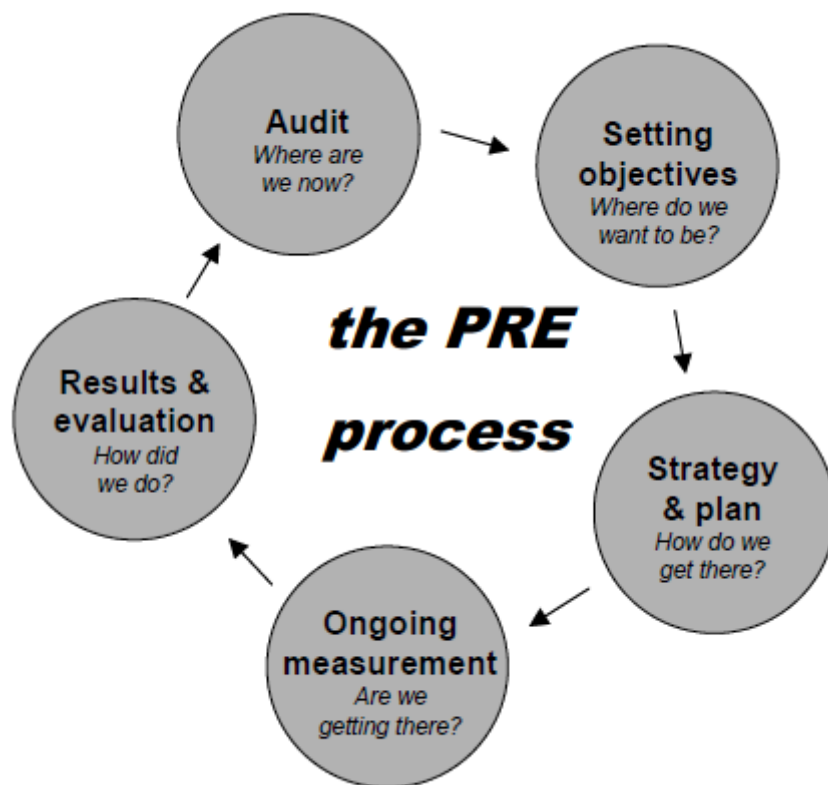


Obrázek 4: třístuňový model komunikace, známý též jako Effectiveness Yardstick (Lindenmann, 1993)

Další navazující model, který vznikl na konci 90. let a byl aktualizován v roce 2002, se zrodil ze spolupráce Mezinárodní organizace pro poradenství v komunikaci (ICCO) a Institutu pro Public Relations (IPR). Michael Fairchild ve spolupráci se zmíněnými organizacemi pojmenoval pětistupňový model hodnocení komunikace PRE – podle fází plánování (Planning), průzkumu (Research) a hodnocení (Evaluation) komunikace.

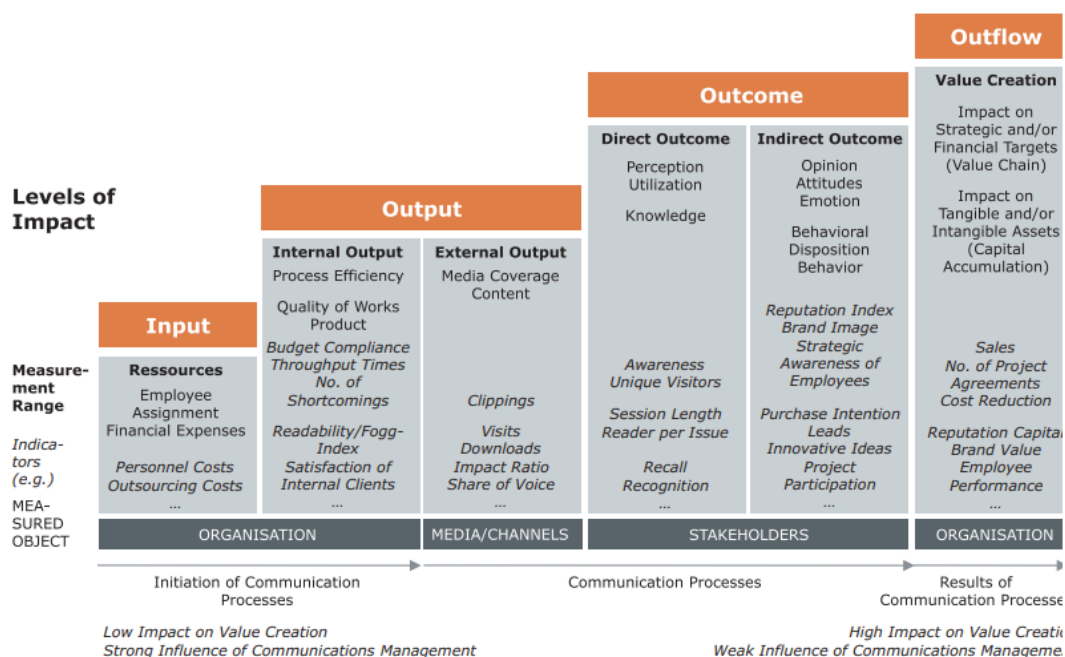
Fairchild navrhuje rozdělit proces do pěti kroků, kterými jsou provedení auditu či analýzy stávajícího stavu (Kde jsme teď?), stanovení cílů (Kam chceme dojít?), vypracování strategie a plánu (Jak se tam dostaneme?), provádění průběžného měření (Jdeme správným směrem?) a vyhodnocení výsledků (Jak se nám vedlo?). Jak je naznačeno v obrázku 5, jedná se o cyklický proces: poslední fáze navazuje na první. PRE přináší posun v důrazu na nastavení jasných a měřitelných cílů, ze kterých se postupně stávají tzv. KPIs (key performance indicators), dodnes hojně používané k prokazování úspěšnosti kampaní, především

v agenturním světě. Poměrně nový je také důraz na průběžné měření, které za velmi podstatné považuje např. i Fridrichová. (Fridrichová, 2022)



Obrázek 5: Model PRE (Fairchild, 2001)

Další oborové organizace, které svou činností či spoluprací s jinými subjekty daly vzniknout modelu pro měření a hodnocení komunikace, jsou německá Asociace public relations (DPRG) a německá Asociace PR agentur (GPRA). Z této spolupráce vzešel rámec známý také jako přístup *Communication Controlling* byl po několika setkáních navržen a následně schválen pracovní skupinou DPRG v lednu 2009, načež následovalo oficiální schválení prostřednictvím výkonné rady DPRG. Rámec byl oficiálně schválen oborovou organizací, a slouží tak jako závazná směrnice pro komunikační profesionály i manažery hodnotící komunikační aktivity v německých firmách. Nejen v Německu, ale i v celém germanofonním prostoru získal model uznání díky práci německým, rakouským a švýcarským oborovým asociacím. (Buhmann et al., 2019, s. 9)

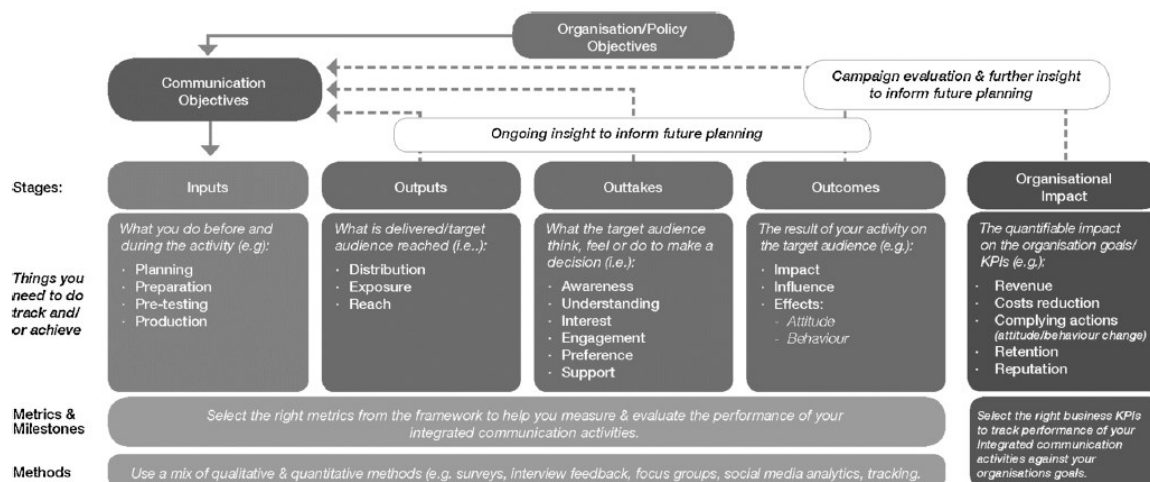


Obrazek 6: Model Communication Controlling (Huhn et al., 2011)

Jedná se o pokročilý model, který pracuje s dosud prezentovanými návrhy, jako je rozdělení komunikace na čtyři fáze a odpovídající měření na úrovni vstupů, výstupů, výsledků a vlivu na organizaci (zde anglicky Outflow) nebo potřeba průběžného měření. Model navíc určuje, v jaké oblasti a jakými metodami je vhodné ve které části procesu měřit. Buhmann a kolegové ale upozorňují, že návrhy metod jsou vágní a nepřesné, stejně jako je v některých případech nepřesné používání názvosloví. (2019, s. 10)

Z výše uvedených iniciativ a uskupení se zcela vymyká aktivita Vládní komunikační služby Spojeného království (Government Communications Service), která pro své interní potřeby vytvořila rámec s názvem GCS Framework. Představuje klíčovou vládní iniciativu (v jiných velkých evropských zemích neexistují žádné srovnatelné pokusy o standardizaci v této oblasti) poháněnou „shora dolů“ s cílem standardizovat postupy hodnocení asi 4 000 profesionálních komunikátorů napříč více než 200 vládními ministerstvy a úřady. Tato iniciativa byla založena na spolupráci a silně čerpala z dosavadních výsledků práce asociací AMEC (Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení v komunikaci), PRIA (australská PR asociace), PRSA

(Americká národní asociace PR) a IPR (Institut pro PR). (Buhmann et al., 2019, s. 10)



Obrázek 7: GCS Framework (Buhmann et al., 2019)

Stejně jako předchozí představené modely, i GCS Framework využívá nazvané Inputs (vstupy), Outputs (výstupy), Outcomes (výsledky) a Organisational Impact (vliv na organizaci). Na rozdíl od dalších modelů přidává fázi Outtakes (česky nejčastěji překládáno jako výtah nebo výstupy) a vynechává fázi Activities (aktivity), která ukazuje, jaké kroky byly v kampani podniknuty. Díky své komplexnosti ale poukazuje na několik důležitých faktorů v procesu měření a hodnocení komunikace, jako je používání kombinace kvantitativních a kvalitativních metod měření nebo vhodné nastavení klíčových indikátorů (KPI). Těmi může být např. navýšení tržeb, snížení nákladů, zvýšení retence zákazníků, udržení či zlepšení reputace organizace nebo již výše zmíněná změna postoje či chování. Model byl – podobně jako některé předchozí – doprovázen brožurou a jeho implementace do praxe byla silně podporována sérií školení, odbornými publikacemi i změnami ve vedení GCS. (Buhmann, 2019, s. 14)

3.3 Formativní, procesní a sumativní měření komunikace

Macnamara zdůrazňuje, že existují tři typy měření komunikace, a doporučuje do každé kampaně zahrnout všechny. Dělí se podle fáze projektu, ve které je vhodné je využít. První fáze, tzv. formativní, by měla předcházet začátku komunikace. Odborníci na komunikaci si v této fázi kladou otázky směřující k současnemu stavu. Jaké je momentální povědomí o značce, firmě nebo problému? Jak fungovaly podobné projekty nebo kampaně v minulosti? Zabývají se tzv. pre-testy – předem ověřují, která varianta kampaně a jejího obsahu bude na cílové publikum nejlépe fungovat, a také zvažují, jaký přístup bude finančně nejefektivnější.

Druhá fáze se zabývá průběžným měřením – jedná se o hodnocení v průběhu procesu. Macnamara tuto fázi anglicky pojmenovává Process. Zde sledujeme dva hlavní ukazatele, a to

jsou výstupy (Outputs) a výsledky (Outcomes). Ptáme se, zda se nám daří cílové publikum zasáhnout (zda se mediální výstupy objevují v relevantních médiích, zda dosahujeme požadovaných čísel, např. v dosahu placeného i organického obsahu na sociálních sítích) a jak na naše sdělení cílové publikum reaguje. (Macnamara, nedatováno)

V poslední fázi následuje tzv. sumativní hodnocení – po skončení kampaně nebo komunikační aktivity se snažíme zjistit, jak úspěšná byla. Jak se změnil postoj nebo chování cílové skupiny? Jaký vliv měla komunikace např. na míru zapojení zaměstnanců, na přihlašování do věrnostního programu nebo na nárůst prodejů? V neposlední řadě by zde také mělo proběhnout ponaučení pro příští komunikační aktivity a kampaně. (Macnamara, nedatováno)

Většina výše popsaných modelů k tomuto rozdělení dospěla v rámci svého vzniku. Některé novější modely jej již považují za dané a žádoucí a staví na něm jako na východisku, které je nutné zachovávat. Je tomu tak i v případě modelu, jehož praktickým využitím se zabývá výzkumná část této práce.

3.4 Barcelonské principy

Snaha o zavedení jasných postupů a kritérií pro měření a hodnocení komunikace a PR nabrala na intenzitě v posledních 15 letech. Mezinárodní a evropské oborové organizace pořádaly na toto téma nespočet setkání, namátkou každoroční *European Summit on Measurement*, který dnes nese název *Summit on the Future of Communications Measurement* a dal postupně vzniknout také specializované komisi pro měření v rámci Institutu pro PR (IPR). (Marklein & Paine, 2012) Další podobnou iniciativou byl společný Evropský summit o měření, poprvé pořádaný v roce 2009 IPR a Mezinárodní asociací pro měření a evaluaci komunikace (AMEC). (Grupp, 2008)

3.4.1 Summit v Barceloně a vznik sedmi principů měření PR

V roce 2010 se pak setkala více než 200 delegátů ze 33 zemí na dalším ročníku této konference v Barceloně, aby společně ustanovili základní pravidla a principy pro měření a hodnocení komunikace. Sedm pravidel, dnes známých jako Barcelonské principy, vzešlo ze široké diskuze na otevřeném fóru mezi účastníky konference. Dokument, který principy představoval, pak podpisem symbolicky podpořilo pět hlavních oborových organizací – AMEC, Komise pro měření IPR, Americká národní asociace PR (PRSA), Mezinárodní aliance pro PR a řízení komunikace (Global Alliance for Public Relations and Communication Management) a Mezinárodní organizace pro poradenství v komunikaci (ICCO). Následně se také několik

stovek organizací a agentur zabývajících se PR a komunikací po celém světě zavázalo tyto principy podporovat. (Buhmann et al., 2019, s. 7)

Dokument, který v roce 2010 v Barceloně vznikl, obsahoval sedm následujících zásad (Havel, 2015; Rockland a Leggetter, 2015):

1. Jasně stanovení cílů a měření jejich dosažení by mělo být součástí každé PR komunikace. Cíle by měly být co nejkonkrétnější (ideálně kvantitativní) a zahrnovat nejen media relations, ale i další klíčové metriky.⁷
2. Měření by se mělo zaměřit nikoliv na výstupy (Outputs), ale na výsledky (Outcomes). Výsledkem rozumíme například změnu v informovanosti či povědomí cílové skupiny, navýšení důvěry v organizaci nebo určité chování (nákupy, dary, zapojení zaměstnanců apod.)
3. Vliv na obchodní výsledky (návrstnost investice, ROI) by měl být měřen, kdykoliv je to možné. Tento bod reaguje na poptávku mezi klienty aplikovat na měření PR obdobné statistické modely jako v tradičním marketingu. Dokument z roku 2010 ale pouze navrhuje, aby obor takové modely nebo metody začal hledat a snažil se tuto poptávku uspokojit. Nenavrhuje konkrétní řešení.
4. Měření mediálních výstupů má probíhat nejen na kvantitativní, ale také na kvalitativní úrovni. „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,“ popisuje Hejlová (2015, s. 132) některé aspekty, které lze při kvalitativním hodnocení media relations využít.
5. Ekvivalent inzertní hodnoty (Advertising Value Equivalent, AVE) nevyjadřuje hodnotu PR a nelze jej akceptovat jako způsob měření.
6. Sociální média jako nová oblast by z měření neměla být vynechána. Také zde je potřeba kombinovat kvantitativní hodnocení s kvalitativním a jasně si předem stanovit očekávané cíle. Stejně jako v tradičních médiích, nestačí sledovat pokrytí, komunikační profesionálové by se měli zaměřit také na vyznění, komentáře, reakce nebo relevanci výstupů.

⁷ Měření by mělo zahrnovat i data ze sociálních médií, míru povědomí u klíčových stakeholderů, změnu postoje či chování a vliv na obchodní výsledky neboli návratnost investice (ROI). (Hejlová, 2015, s. 132)

7. Při měření je třeba dodržovat metodologii, aby byly výsledky ověřitelné, transparentní a měření opakovatelné.⁸

Rok po představení první verze Barcelonských principů byl na setkání PR profesionálů v Lisabonu přijat další dokument, nazvaný *Measurement Agenda 2020*. Obdobně jako Barcelonské principy vycházel ze shody téměř 200 delegátů vedených organizacemi AMEC a IPR. Odborníci se na summitu uskutečněném v roce 2011 zaměřili na výběr klíčových iniciativ, které v příštích letech (do roku 2020) budou vyžadovat spolupráci celého oboru. Rozhodovali mezi 12 prioritami a zvoleny byly následující čtyři:

1. Stanovit, jak měřit návratnost investice (ROI) v PR.
2. Vytvořit a zavést do praxe mezinárodně uznávané standardy pro měření sociálních sítí.
3. Etablovat měření a vyhodnocování jako nedílnou součást PR oboru.
4. Vzdělávat klienty a zadavatele, aby požadovali u PR aktivit měření výstupů (Outputs), výsledků (Outtakes) a vlivu na business. (Moyer, 2011; Sáblíková, 2012)

Na základě první verze Barcelonských principů, ale především na základě druhého bodu dokumentu *Measurement Agenda 2020*, vznikl nový, plně digitalizovaný nástroj Valid Metrics od AMEC, který byl mj. představen na pražském PR summitu v roce 2014 při vystoupení CEO asociace Barryho Leggettera. Ten zdůraznil, že bez měření není možné v PR dosáhnout dalšího pokroku, a vyzdvihl stále větší význam standardizovaného měření. (Soukeník, 2014)

Nástroj se nicméně nedočkal kýženého zavedení do praxe, pravděpodobně pro svou komplikovanost, nejednoznačný návod k jeho využití nebo nevhodně zvolenou marketingovou terminologii. (AMEC, 2011)

3.4.2 První aktualizace a kampaň proti AVE

Dalším výrazným milníkem byl rok 2015 a sedmé setkání PR profesionálů na mezinárodním summitu k měření komunikace ve Stockholmu. Hlavním úkolem tohoto setkání měla být aktualizace pět let starých Barcelonských principů, ale především další kroky k přijetí pevně daného rámce pro měření komunikace, jak uvedl předseda AMEC Jeremy Thompson. Zatímco první verze principů se zcela věnovala měření PR, jejich nová podoba již hovoří o integrované

⁸ Naprostá většina měření mediálních výstupů je dnes realizována pomocí specializovaných softwarových nástrojů, je tedy třeba uvést vždy zdroj obsahu, kritéria používaná pro shromáždění materiálu, jaká škála je použita pro hodnocení vyznění obsahu, jaké jsou parametry obsahové analýzy nebo jak je počítán zásah, čtenost, návštěvnost a další metriky.

komunikaci, jejíž je PR nedílnou, ne však jedinou součástí. (Weiss, 2020, s. 22–23) Mezi účastníky byli tentokrát (na rozdíl od roku 2010) i zástupci akademické sféry a pět oborových asociací doplnila i britská Asociace PR konzultantů (PRCA). Shodli se na poměrně jemných úpravách původního dokumentu a vznikly tzv. Barcelonské principy 2.0 v následujícím znění. (Rockland a Leggetter, 2015)

1. Stanovovat cíle a měřit jejich naplňování je pro PR a komunikaci naprosto zásadní. Nová verze akcentuje nepostradatelnost měření v procesu komunikace a doporučuje, aby měření, evaluace i stanovování cílů byly holistické. Tedy aby zahrnovaly placená, získaná, vlastněná i sdílená média.⁹
2. Je doporučeno měřit raději výsledky (Outcomes) než pouze výstupy (Outputs). Kromě kvantitativních ukazatelů je vhodné (a mělo by být stále častější praxí) zařazovat do hodnocení i ukazatele kvalitativní.
3. Vliv na úspěch organizace by měl být měřen, kdykoliv je to možné. Původní vliv na hospodářské výsledky je zde nahrazen úspěchem či výkonem organizace. Ne každá PR kampaň nebo aktivita totiž směřuje ke zlepšení obchodních výsledků, naopak velice často se zaměřuje na známost organizace, její pověst a obdobné cíle.
4. Do měření a evaluace je třeba zapojit jak kvantitativní, tak kvalitativní ukazatele. Kvantitativní metriky by měly osvětlit výběr kvalitativních metod a podpořit je vhodnými daty. Autoři také upozorňují, že je třeba měřit opravdové výsledky a nepředpokládat, že budou vždy pozitivní.
5. AVE nereprezentuje hodnotu komunikace. Odmítnutí této metriky jako naprosto nerelevantní i nadále trvá. Na základě aktualizovaných principů byla navíc spuštěna oborová kampaň s názvem *Say no to AVE*. (AMEC, 2015a)
6. Sociální média mohou a měla by být měřena v souladu s dalšími komunikačními kanály. Je třeba reporty a výsledky ze sociálních sítí integrovat do širšího pohledu na komunikační aktivity a nepovažovat je za samostatně fungující a komunikačně všehoschopný nástroj.

⁹ Více o modelu PESO (paid, earned, shared, owned media) v kapitole 1.3.1.

7. Měření a evaluace mají být transparentní, ověřitelné a konzistentní. Jak u kvantitativního, tak u kvalitativního měření by měli být profesionálové schopni zajistit objektivitu, opakovatelnost a důvěryhodnost prokazování výsledků své práce. V tomto bodě, stejně jako v bodě 4, se nejvíce projevilo zapojení akademiků. (AMEC, 2015b; Rockland, nedatováno)

Změny byly obecně přijaty jako pozitivní – také proto, že i přes aktualizaci byla zachována jednoduchost a stručnost původních zásad. Přesto šlo však spíše o aktualizaci teorie než o hmatatelné kroky směřující k zavedení nového a jednoduchého nástroje měření. Navíc, přestože Thompson prohlásil, že zavedením Barcelonských principů 2.0 startuje globální osvětová a vzdělávací kampaň, nenásledovaly žádné aktivity, které by vedly k širší implementaci, certifikaci či formalizaci měřících a hodnotících postupů. (Buhmann, 2019, s. 5)

3.4.3 Druhá aktualizace a snaha o zavádění do praxe

Druhá a prozatím poslední aktualizace Barcelonských principů proběhla v roce 2020 na pravidelném summitu pořádaném asociací AMEC, který se tentokrát s ohledem na pandemickou situaci konal virtuálně. Setkání svým zaměřením a obsazením kopírovalo summity a konference formulující předchozí verze sedmi principů měření a hodnocení komunikace. V době konání summitu uběhlo 10 let od představení první verze Principů, které vznikly na základě široké shody celého odvětví. Jedním z hlavních důvodů pro jejich pravidelnou aktualizaci je turbulentní vývoj, který především v posledních letech sledujeme v oblasti digitální a síťové komunikace. Podle autorů je žádoucí jejich rozšíření a širší aplikovatelnost v rozličných oborech a organizacích. Upozorňují, že: „[p]ostupy osvědčené v měření a hodnocení komunikace jsou stejně důležité pro vládu a ministerstva, charitativní organizace, neziskové organizace a další nekomerční subjekty.“ (AMEC, 2020a) Vzhledem k tomu, že digitální komunikace i sociální sítě jsou již nedílnou součástí komunikace i jejího měření, nové Principy odrážejí holistický přístup, který standardizuje měření napříč všemi kanály. (AMEC, 2020b)

Zatím nejaktuálnější verze Barcelonských principů zní následovně (AMEC, 2020a; AMEC 2020b):

1. Stanovovat cíle by mělo být nezpochybnitelným předpokladem pro plánování, měření a hodnocení komunikace. Princip SMART¹⁰, který je v předchozích verzích zmiňován jen na okraj, je nyní zdůrazňován jako nutnost před spuštěním jakékoliv kampaně. Měření a hodnocení se tak stává nedílnou součástí procesu plánování a autoři definitivně potvrzují trend posledních 15 let vývoje oboru.
2. Měření a hodnocení by měly být výstupy (Outputs), výsledky (Outcomes) i potenciální dopad (Impact). Pozornost profesionálů by se měla více zaměřit na dlouhodobější dopad jejich práce a komunikačních aktivit. Předmětem zájmu by měla být změna, jíž bychom rádi dosáhli prostřednictvím kampaní, projektů nebo aktivit.
3. Hodnotit je zapotřebí i jiné než pouze obchodní metriky, jako jsou prodeje nebo tržby, případně návratnost investice (ROI). Nové pojetí navrhuje ucelenější pohled na výkonnost kampaní, dopad je třeba sledovat i vzhledem ke stakeholderům, organizaci a celé společnosti. Díky této změně jsou principy využitelné i pro neziskové a další organizace s jiným primárním cílem, než je generování zisku.
4. Součástí měření a hodnocení komunikace by měla být kvalitativní i kvantitativní analýza. Tento princip je platný již od roku 2010, AMEC nicméně postupně klade větší důraz na edukaci v oblasti vhodného kombinování těchto metod.
5. AVE nevyjadřuje hodnotu komunikace. I toto pravidlo zůstává konzistentní a jasné. Autoři zdůrazňují názor odborníků, kteří nadále věří, že AVE nereprezentuje hodnotu jejich práce. Pro měření a hodnocení komunikace je klíčové využívat bohatší, podrobnější a širěji zaměřený přístup.
6. Ucelené (holistické) měření a hodnocení komunikace obsahuje všechny relevantní online a offline kanály včetně sociálních sítí. Že sociální sítě mohou a měly by být měřeny, jak navrhuje původní znění, je dnes naprosto nezpochybnitelné. AMEC při měření sociálních sítí doporučuje jít nad rámec základních metrik, jako je dosah, lajky nebo imprese. K lepšímu pochopení reakce u cílového publika je vhodné zaměřit se na engagement¹¹, konverze (u prodejních kampaní), změnu záměru či chování.
7. Aby měření a evaluace komunikace mohly poskytnout potřebné poznatky a vhledy, je nutné dodržovat integritu a transparentnost. Jedná se zejména o problematiku ochrany

¹⁰ Poučka z projektového řízení, která definuje dobře stanovený cíl jako konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený. První písmena anglických ekvivalentů těchto slov (specific, measurable, achievable, realistic a time-bound) tvoří zkratku SMART. (Haughey, 2021)

¹¹ Česky zapojení se, označuje přímou interakci uživatele s online obsahem. U sociálních sítí typicky like, komentář, sdílení a další.

osobních údajů, dodržování vhodné metodologie pro hodnocení dat nebo vědomí možných zkreslení při hodnocení kampaní.

3.5 Integrated Evaluation Framework

Snaha sjednotit měření a hodnocení komunikace a nalézt jednoduchý a jasný způsob, jak správné měření provádět, dovedla AMEC k vytvoření vlastního nástroje. Integrovaný hodnotící rámec (IEF) vznikl v průběhu roku 2015 na základě spolupráce vedení a členů asociace se špičkami v oboru. Do jeho tvorby byl významně zapojen profesor Jim Macnamara a lidé z nejužšího vedení AMEC. Dále byly do užšího týmu přizváni odborníci na měření z akademické sféry, britského úřadu vlády, globální agentury pro analýzu médií nebo generální ředitel globální sítě komunikačních agentur Lewis. (AMEC, 2016a).

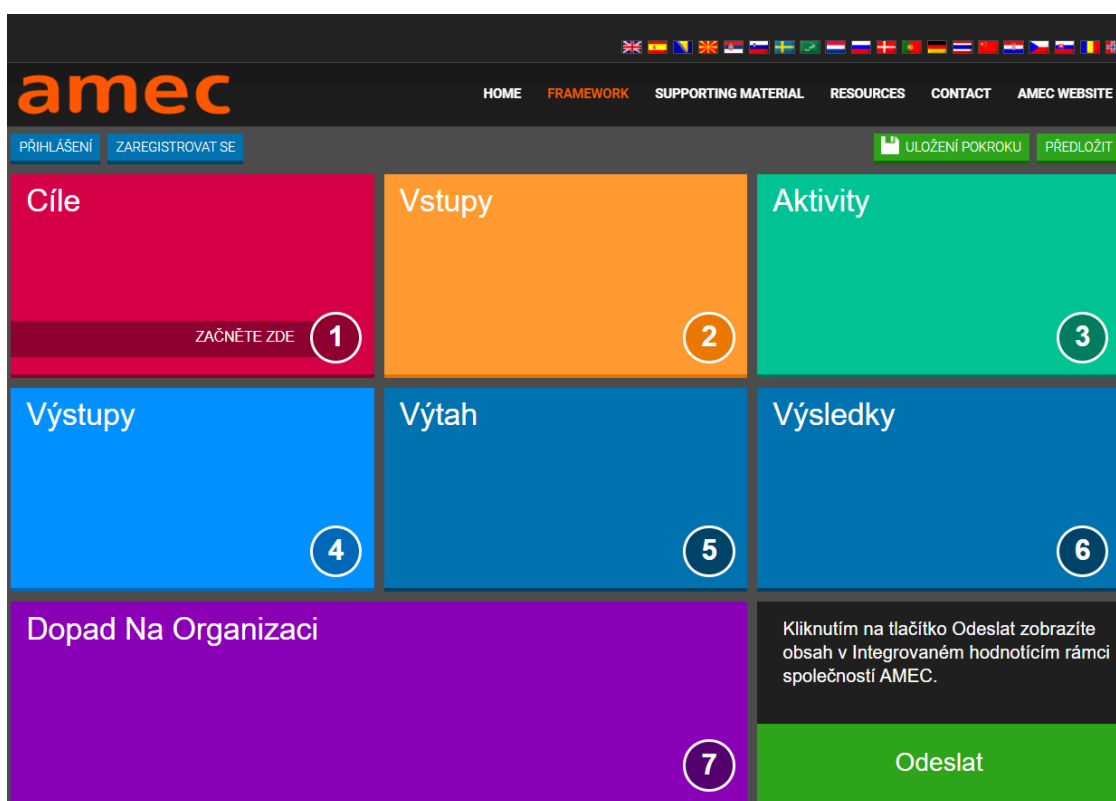
Veškerá práce na IEF odráží dosavadní snahu AMEC a dalších organizací zhmotněnou v Barcelonských principech. Bagnall uvádí, že jde o operacionalizaci těchto principů a demonstraci, jak je využívat v praxi. (AMEC, 2016b) Rámec vznikl na základě dosavadních zkušeností nejen z oboru PR a komunikace, ale i přidružených odvětví, jako jsou performance management, veřejná správa nebo marketing a reklama.

Hejlová popisuje potřebu hodnotit holisticky neboli celostně, která se projevila nejen v aktualizaci Barcelonských principů v roce 2010, ale i při tvorbě tohoto rámce: „Velkým problémem u měření efektivity PR kampaní je (...) 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 televizi, rozhlase, novinách, časopisech a online kanálech.“ (2015, s. 128) IEF na základě praktických zkušeností z integrovaných kampaní navrhuje, aby byly sledovány výsledky nejen PR aktivit, ale celostně celá šíře využitých kanálů.

Kromě modelů pro měření a hodnocení komunikace popsanych v předchozí podkapitole, vychází rámec IEF z mnoha dalších teoretických i praktických modelů, nástrojů a zkušeností. Navazuje např. na model plánování PR zvaný RACE, reprezentující výrazy research – výzkum, action – akce, communication – komunikace a evaluation – vyhodnocení, nebo na reklamní model AIDA¹². (AMEC, 2016c)

¹² Ten je hojně využíván v reklamě k popisu nákupního rozhodování. Nejdříve je třeba upoutat pozornost (attention), vzbudit zájem o produkt (interest), podpořit touhu produkt vlastnit (desire) a dovést zákazníka k akci neboli nákupu (action).

Stejně jako další modely, IEF pracuje s několika fázemi komunikace. Provádí každého uživatele logickým procesem, který začíná ve fázi přípravy stanovením cílů, a to celoorganizačních a komunikačních. Doporučuje využít metody SMART. Následně definuje cílovou skupinu a strategické vstupy, mezi které patří veškeré vstupní analýzy (SWOT, PESTLE apod.), ale také zdroje, tedy rozpočet nebo personální zajištění dostupné pro danou kampaň. Ve fázi implementace přichází na řadu shrnutí veškerých aktivit, které v rámci kampaně proběhnou. Zde rámec využívá model rozdělení kanálů PESO. V hodnotící části (anglicky Measurement and Insights) dochází k dalšímu dělení na čtyři sekce – výstupy (Outputs), výtah (Out-takes), výsledky (Outcomes) a dopad na organizaci (Organizational Impact). (AMEC, 2016c)



Obrázek 8: Náhled české verze interaktivního rozhraní IEF (AMEC, 2016d)

Do sekce výstupy se opět podle modelu PESO uvádí počet tiskových zpráv, výstupů v médiích, počet realizovaných seminářů nebo příspěvků zveřejněných na sociálních sítích. Dalším krokem jsou Out-takes, česky nepříliš šťastně překládané jako výtah. Sem patří výsledky a data, jež odpovídají na otázky, jak publikum reaguje na komunikaci a co si z ní odnáší? Jde o čtenost mediálních výstupů, počet účastníků seminářů nebo engagement na sociálních sítích. Následující stupeň – výsledky – se již zaměřuje na efekt, který kampaň

přinesla. Zařadit můžeme znalost či preference značky, změnu postoje nebo vyjádření podpory na sociálních sítích. Nejpodstatnějším, ale zároveň nejhůře měřitelným parametrem je dopad, vliv nebo impakt kampaně. Hodnotíme naplnění celoorganizačních cílů, nárůst prodejů, zlepšení reputace nebo dosažení celospolečenské změny. (AMEC, 2016d; PRAM, 2021)

Významným přínosem pro realné využití nástroje v praxi je jeho dostupnost. Rámec (včetně široké škály doprovodných materiálů a příkladů dobré praxe) je dostupný zdarma online na webových stránkách AMEC (Amec, 2016b). Umožňuje tak jakékoliv organizaci, ať už je to ve výsledku univerzita, interní marketingové a PR oddělení, nebo agentura, těžit ze svého obsahu. Rámec může posloužit též jako návod pro samotné plánování komunikace, včetně jednotlivých fází a kroků. Nespornou výhodou je i možnost vytvořit si v online prostředí vlastní uživatelský účet a s jeho pomocí upravovat a ukládat několik rozpracovaných rámců pro více klientů nebo projektů. (Jakus, 2018, s. 151–152)

4 Metodologie

V následující kapitole se přesouvám k samotnému výzkumu, přičemž je nutné nejprve definovat zvolené metody a osvětlit jejich výběr. Dále definuji cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy. V neposlední řadě se vyjadřuji k metodám sběru a vyhodnocení dat.

4.1 Případová studie a výběr případu

Pro výzkumnou část této práce byla zvolena metoda případové studie. Jedná se o jeden z neznámějších výzkumných designů založených na použití kvalitativních metod zkoumání. (Švaříček a Šed'ová, 2007) Jde také o ideální metodu, pokud určitý jev vyžaduje holistické a hloubkové pojetí. (Feagin et al., 1991)

Práce se zabývá měřením a hodnocením efektivit komunikace organizací a firem. V tomto ohledu byly v českém kontextu zatím realizovány především kvantitativní analýzy (Fridrichová, 2018; Weiss, 2020) zaměřené na oblast PR. Dosavadní i zahraniční výzkum se z většiny zaměřuje na zkoumání toho, jak (případně jak často) je měření PR a komunikačních aktivit realizováno. Autorka této práce ovšem považuje za klíčové snažit se identifikovat důvody toho, proč se PR a komunikace (ne)měří, a soustředit se na bližší a detailní poznání interních procesů, které s měřením a evaluací PR a komunikace souvisí. Existuje mnohokrát popsáný (Gregory a Watson, 2008; Macnamara, 2014; Macnamara, 2015; Gregory a Macnamara, 2019; Buhmann et al., 2019) nesoulad mezi doporučovanými metodami a postupy a tím, jak ve výsledku vypadá praxe. Výše jsem podrobně popsala snahu profesionálů, oborových sdružení i akademiků o zavádění moderních metod, vzdělávání a profesionalizaci v oblasti evaluace komunikace. Jak ale ukazují data (Fridrichová, 2018; Weiss, 2020) i osobní zkušenost autorky této práce, k pokročilému a efektivnímu hodnocení a měření má česká PR praxe stále dost daleko. Aby bylo možné seznámit se s důvody, proč tomu tak je, zvolila jsem právě případovou studii. Ta byla provedena na příkladu organizace Czechitas, z. ú., v níž jako zaměstnanec působím a která má výhodu ve velmi silném PR a marketingovém základu. Konkrétně se jedná především o silnou značku a velmi rozsáhlá media relations (vztahy s médii). Nespornou výhodou pro realizaci výzkumu je přístup k interním dokumentům a detailní znalost prostředí, podpořená předchozí zkušeností ze zaměstnání v PR oddělení celosvětově působící reklamní agentury.

Aby tato práce jen neopakovala výzkum zaměřený na současný stav měření, rozhodla jsem se otestovat možné využití nového, modernějšího způsobu měření. Jelikož metod, které jsou různými odborníky a organizacemi doporučovány, je hned několik, bylo potřeba vybrat

jedinou, avšak co možná nejkompexnější metodu a tou se v práci zabývat. Na základě uvážení specifik, která má komunikace v neziskovém sektoru (nemožnost měřit návratnost investice či silné zaměření na neplacenou formu propagace), byl zvolen evaluační rámec IEF, vyvinutý organizací AMEC. Ten v případě neziskového sektoru poskytuje velmi podstatnou výhodu – je přístupný zdarma a online všem zájemcům. Stírá tak velmi často zmiňovanou bariéru pro zavádění podobných metodik do praxe – nepředstavuje další finanční náklad pro organizaci (nad rámec investice do týmu či mediálního prostoru).

Jak uvádí Hendl, výhodou případové studie je detailní pohled na jeden případ s využitím velkého množství dat: „V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika jedinců.“ (Hendl, 2008, s. 102)

V tomto konkrétním případě jde o studium organizace nebo instituce. V takové studii se „zkoumají firmy, školy, oborové organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a adaptací. Cíle jsou různorodé – hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn a adaptace.“ (Hendl, 2008, s. 103)

Z teoretického hlediska můžeme definovat dvě hlavní pojetí případové studie – podle výzkumníků Roberta E. Stakea a Roberta K. Yina. (Hendl, 2008, s. 103) Tato práce vychází z pojetí, které popisuje Yin v publikaci *Case Study Research: Design and Methods* (2003). V ní definoval případovou studii jako „strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu“ (Hendl, 2008, s. 106). Podle Yina má případová studie pracovat s více zdroji dat, která jsou kvalitativního i kvantitativního charakteru, a snažit se využít předchozí teorii k usměrnění sběru dat a jejich analýzy. Podle Yinovy typologie se jedná o evaluační případovou studii. Jejím smyslem je „hodnotící analýza samotného případu nebo určité intervence, která je do podmínek případu implantována“ (Hendl, 2008, s. 108).

4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je v praxi otestovat a vyhodnotit využitelnost rámce pro měření a hodnocení komunikace na příkladu vybrané neziskové organizace. Jedná se o rámec zpracovaný Mezinárodní asociací pro měření a evaluaci komunikace (AMEC) známý pod zkratkou IEF. Pro aplikaci a otestování byla zvolena nezisková organizace Czechitas. Aby mohla být využita výše popsaná metoda případové studie a práce mohla v detailu popsat některé fenomény a

limity s tématem spojené, upouštím od původně definovaného cíle, kterým je doporučení pro další neziskové organizace. Výsledky této práce mohou být bezpochyby inspirací pro implementaci určitých metod nebo postupů pro další organizace neziskového sektoru, kvalitativní povaha většiny získaných a analyzovaných dat nicméně neumožňuje zobecňovat a vyvozovat obecněji platnější závěry a z nich sestavovat doporučení platná pro celý sektor.

4.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Hlavní výzkumná otázka práce je definována následovně:

VO: Je pro neziskovou organizaci Czechitas přínosné využívat k měření komunikace model IEF?

Další výzkumné otázky a na ně navazující hypotézy, které vycházejí z autorčina pozorování, jež předcházelo samotnému psaní práce, a ze střetu s dostupnou odbornou literaturou a výsledky dosavadního výzkumu, znějí:

VO1: Jak organizace v současné situaci přistupuje k měření a hodnocení komunikace?

H1: Současný stav měření komunikace organizace Czechitas se zaměřuje spíše na výstupy, nikoliv na výsledky.

H2: Kvantitativní povaha měření komunikace vyhovuje současnému vedení i marketingovým pracovníkům organizace.

H3: Kvantitativní povaha měření komunikace neumožňuje poznat vliv PR aktivit na fungování organizace a její pověst nebo známost ve veřejném prostoru.

VO 2 Jak funguje využití IEF v praxi na příkladu organizace Czechitas?

H4: Komplexní model měření komunikace, jako je Integrated Evaluation Framework, poskytuje marketingovým i vedoucím pracovníkům organizace lepší přehled o výsledcích komunikace a jejich vlivu na fungování organizace.

H5: Pracovníci marketingu v této organizaci považují využití IEF za časově náročnější.

H6: Pracovníci marketingu v této organizaci považují využití IEF za užitečné pro reportování výsledků jejich práce a jejich prezentování vedení organizace.

4.4 Metody sběru dat

Případová studie může vycházet z různých typů dat, která mají být co do původu a množství flexibilní. Data mohou pocházet z rozhovorů, pozorování nebo původních dokumentů. (Hendl, 2008, s. 112). Klíčové jsou kvalitativní techniky (kam spadají právě rozhovory, pozorování nebo určitý typ analýzy dokumentů), nejsou však vyloučeny ani metody tradičně volené pro kvantitativní šetření. (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 98) Co se týče způsobu analýzy těchto dat, „pro případové studie nejsou vyvinuty čistě specifické analytické procedury“ (Hendl, 2008, s. 47).

4.4.1 Sekundární data

Ze sekundárních dat byly zvoleny dostupné odborné články o měření komunikace a PR, především se zaměřením na zvolený hodnotící rámec IEF. Využity byly také dokumenty a texty z webové stránky Amec: Integrated Evaluation Framework (AMEC, 2016b), která obsahuje podpůrné materiály a informace k využití tohoto rámce. Dále jsou důležitým zdrojem sekundárních dat pro případovou studii interní dokumenty organizace Czechitas, a to dokumenty několika typů. První typ tvoří dokumenty zpřístupněné celé organizaci, všem jejím zaměstnancům nebo interním spolupracovníkům. Typicky se jedná o strategické prezentace, dokumenty, které stanovují směřování ke konkrétnímu časovému období (většinou kalendářní rok nebo kvartál) nebo naopak zpětně hodnotí fungování, úspěchy a neúspěchy organizace za určité období. Dále jsem pracovala s dokumenty, které vytváří a pro svou práci používá marketingové oddělení organizace, jehož jsem členkou. Využila jsem i přístup k dokumentům, které sdílí a využívá užší vedení a ředitel organizace, výjimečně i správní rada. Všechny zmíněné dokumenty jsou interní, nejsou proto součástí příloh této práce. Jejich kopie jsou nicméně k dispozici k nahlédnutí u autorky práce.

4.4.2 Primární data

Ke sběru primárních dat byly využity polostrukturované hloubkové rozhovory s několika respondenty a polostrukturované online dotazování mezi pracovníky marketingového oddělení Czechitas. Tyto metody byly zvoleny, aby bylo možné všem relevantním recipientům představit metodu měření pomocí IEF a seznámit se s jejich názorem na jeho využití. Výběr respondentů byl tedy cílený, nikoliv náhodný.

Elektronicky distribuovaný dotazník obsahuje stejný počet uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky byly využity především pro hodnocení současného stavu měření

komunikace v organizaci. Pro zjištění názorů na nový způsob měření pomocí IEF byly naopak zvoleny otevřené otázky s možností vložit libovolně dlouhou odpověď. Právě dotazník s otevřenými otázkami doporučuje zvolit Hendl k „osvětlení interpretací získaných pozorování nebo jinými typy dotazování.“ (2008, 186)

Vzor dotazníku je přílohou této práce. Dotazování probíhalo mezi 10. a 13. listopadem 2022 a bylo pilotně testováno s jedním ze zaměstnanců – předchozím vedoucím marketingového oddělení. Výsledky jsou prezentovány anonymizovaně, pro přehled a hlubší pochopení jednotlivých odpovědí a jejich zasazení do kontextu autorka sbírala e-mailové adresy respondentů, podle nichž je schopna jednotlivé respondenty identifikovat.

Odpovědi byly hodnoceny nejen z kvantitativního pohledu, tedy z hlediska četnosti zmíněných témat nebo odpovědí, ale také na základě shlukování a odhalování konfigurací a témat, jak doporučují Miles, Huberman a Saldaña. (1994, s. 244–245) Zvolena byla metoda otevřeného kódování, jež se zabývá „označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 43). V jednotlivých odpovědích byly nalézány významy a jevy, ty následně kategorizovány a pojmenovávány.

K rozhovorům byli pozváni vedoucí marketingového oddělení Kristina Sedeke, ředitel organizace Ondřej Čejka a – coby doplňující nezávislý pozorovatel – Alžběta Fridrichová – strategic consultant, partner a zakladatelka PR agentury Adison. Fridrichová se jako jedna z mála českých profesionálek dlouhodobě věnuje tématu měření a hodnocení PR, a rozhovor s ní byl proto využit nejen pro bližší vhled do této problematiky, ale také pro identifikování nedostatků zkoumaného měřicího rámce a limitů pro jeho využití právě v praxi neziskové organizace. Přepisy rozhovorů jsou přílohou této práce.

4.4.3 Kontext studie

Autorka také v rámci předběžného výzkumu realizovala rozhovor se dvěma vedoucími pracovníky PR agentur, jejichž identitu se po zvážení rozhodla nezveřejnit. Jedná se o zástupce původně české PR agentury a PR oddělení místní pobočky celosvětové reklamní agentury. Rozhovory nepředstavují obsah pro analýzu, ale dotvářejí kontext. Audio záznamy jsou k dispozici u autorky. K anonymizaci bylo přistoupeno, aby autorka práce mohla získat co nejméně zkreslený pohled a názor oslovených odborníků bez jejich obavy o poškození jejich reputace nebo reliability mezi klienty.

Stejně tak autorka využívá pro bližší pochopení a deskripci kontextu poznatky z rozhovoru s Adrianou Černou a Markétou Zemánkovou, zaměstnankyněmi Mediálního oddělení neziskové organizace Člověk v tísni.

Člověk v tísni je jednou z největších neziskových organizací svého druhu v České republice a dlouhodobě klade důraz na profesionální komunikaci ve veřejném prostoru. Realizuje také – jako jedna z mála organizací svého druhu – výraznější reklamní a PR kampaně ve spolupráci s renomovanými reklamními agenturami. (Kovalčík, 2019; ČTK, 2020; Jandora, 2022; MediaGuru, 2022; Redakce MAM, 2022)

Celý kontext případové studie doplňuje průběžné pozorování autorky této práce, která je od dubna 2021 součástí interního týmu Czechitas a díky blízké spolupráci se všemi kolegy z oddělení má přehled o procesech uvnitř organizace i o názorech jednotlivých pracovníků. Jak uvádí autoři Buhmann, Macnamara a Zerfass (2019, s. 4) ve studii, která se věnuje zavádění standardů do měření PR a komunikace, insight nebo také perspektiva insidera¹³, tedy někoho, kdo stojí uvnitř organizace nebo firmy, je v této konkrétní oblasti výzkumu esenciální. Umožňuje totiž poznat reálné praktiky a důvody, které brání zavádění moderních způsobů hodnocení a měření komunikace do praxe.

¹³ Blíže tento fenomén popisuje W. Neuman v publikaci *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (2006).

5 Organizace Czechitas, z. ú. a současný stav její komunikace

Následující kapitola se věnuje fungování neziskové organizace Czechitas, představuje stručně její zakladatelky i současné vedení a definuje, jakým oblastem se momentálně organizace převážně ve své činnosti věnuje. Dále text uvádí, jak a kde probíhá marketingová a PR komunikace organizace, za jakým účelem a směrem k jakému publiku.

5.1 Organizace a její zakladatelky

Nezisková organizace Czechitas s právní formou „zapsaný ústav“ (dále také z. ú.) byla poprvé zapsána do obchodního rejstříku 1. ledna 2014, tehdy ještě ve formě spolku. K přeměně její právní formy na „zapsaný ústav“ došlo až 1. září 2021. Použijeme-li k základní charakterizaci její činnosti obchodní rejstřík (E-justice, 2022), zjistíme, že jejími úkoly jsou:

- a) „Vzdělávání v oblasti informačních technologií, a to dětí, mládeže, dospělých, znevýhodněných skupin, seniorů, a rovněž jejich uplatňování na trhu práce,
- b) popularizace technického vzdělávání,
- c) tvorba metodik pro výuku informatiky ve školách a dalších institucích neformálního vzdělávání,
- d) rozvoj komunity neformálního vzdělávání,
- e) propojování studentů do praxe, zvyšování jejich kvalifikace a zaměstnanosti,
- f) rozvojové aktivity pro profese budoucnosti v krajských komunitních centrech pro školy, rodiče, učitele, firmy a instituce,
- g) pořádání pracovních veletrhů, hackathonů a mentoringových služeb.“ (E-justice, 2022)

Uvedený výčet základních úkolů Czechitas, z. ú., napovídá, že se jedná o strukturu otevřenou pestré paletě cílových skupin, od dětí a mládeže přes dospělou populaci až k seniorům a osobám znevýhodněným na trhu práce. Přesto lze zjednodušeně konstatovat, že hlavní záměr jejího působení, a tedy i komunikace, cílí na ženy, přesněji na ženy zajímající se o nové dovednosti, znalosti a možnosti svého pracovního uplatnění v současném, technologicky rychle se měnícím světě.

Zakladatelka vzdělávací organizace Czechitas Dita Formánková chtěla – podle svých slov – v roce 2014 s trochou nadsázky jednoduše „dostat více holek do IT a více IT do holek“. Proto začala nejprve organizovat víkendové kurzy programování s názvem Rails Girls. Vzdělávací aktivity měly u účastnic velký úspěch, proto pořadatelé pokračovali dalšími kurzy a workshopy, zaměřenými na různé obory IT. (Bühnová, nedatováno)

Dnes se Czechitas coby zapsaný ústav řídí ve své činnosti zákonem č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Současným výkonným ředitelem Czechitas je od 1. října 2021 Ondřej Čejka, který zodpovídá za celkové řízení a směřování organizace, vývoj a zavádění strategických plánů a vedení týmu. Dříve jeho funkci zastávala zakladatelka Dita Formánková (dříve Příkrylová), která dodnes dohlíží na dodržování původní vize organizace a působí ve správní radě. Na vzniku Czechitas se spolu s Ditou Formánkovou podílely i spoluzakladatelky Barbora Bühnová, Monika Ptáčnicková a Miroslava Zatloukalová. (Czechitas, z.ú. 2016-2021)

5.2 Poslání, mise a vize organizace

Prvotní idea většího zapojení žen do oboru IT, na které byla organizace Czechitas od počátku postavena, postupem času získala spíše kontury dlouhodobého snažení o akceleraci celospolečenské změny. Hlavní myšlenkou a cílem se tak stalo bořit stereotypy, inspirovat, vzdělávat a posilovat diverzitu v odvětví informačních technologií. Nadřazené téma diverzity pracovních kolektivů se Czechitas pochopitelně také týká, ale zásadní mise Czechitas je nadále v systematickém vzdělávání pro určitou cílovou skupinu. „Někdo nás zvenku může vnímat tak, že bychom chtěli genderové kvóty nebo něco takového, ale to my nechceme. My jenom vidíme obrovský potenciál, který v ženách je, a to, že ženy byly z nějakých důvodů od IT odrazeny v průběhu svého života, ale přitom mají přirozený talent,“ říká k tomu tiskový mluvčí Czechitas Jan Schönbauer. (Očenášková, 2021)

Jak občas připomíná i Dita Formánková, organizace od samého začátku funguje jako firma s regulárními zaměstnanci, na kterou se vztahují stejná pravidla jako na běžnou firmu. Zároveň ale Formánková dodává, že v rámci České republiky bylo poměrně náročné najít odpovídající právní formu, protože u nás de facto neexistuje sociální podnik čili social enterprise. (Očenášková, 2021)

Misí Czechitas je i nadále „inspirovat, motivovat a vzdělávat nové talenty za účelem posílení diverzity a konkurenceschopnosti v IT. Vytváří komunitu spojující lidi, kteří se chtějí učIT nebo chtějí učIT. Na jedno místo spojuje soukromé firmy, státní správu a místní samosprávu, akademickou půdu a školy, odborníky z komunity, další projekty, neziskové iniciativy a lidi, co se učí a hledají své uplatnění. Chce se stát partnerem v celoživotním vzdělávání.“ (Czechitas, z.ú., 2021, s. 9)

V dosud poslední publikované výroční zprávě, tedy za rok 2021, je vize do roku 2025 definována takto: „Naší vizí je stát se do roku 2025 největší platformou pro celoživotní vzdělávání v IT a digitálních dovednostech a pro kariérní růst do profesí budoucnosti v Česku.

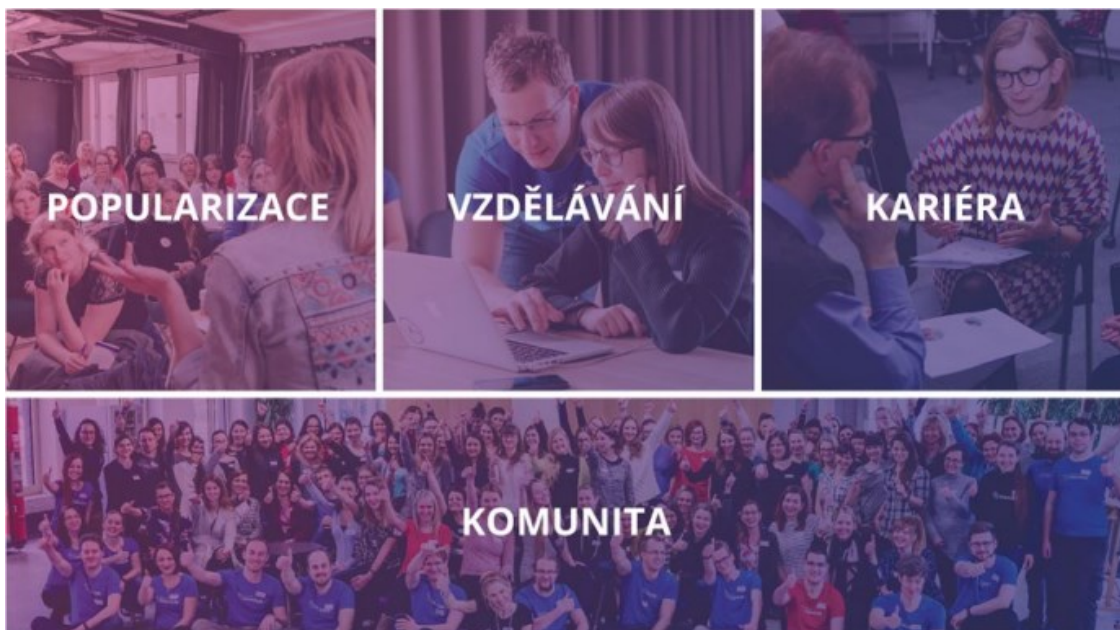
Usilujeme o posílení diverzity a inovativnosti Česka, a to především díky zaměření na méně zastoupené skupiny lidí v technologiích. Měníme společenské myšlení a ukazujeme, že znalost technologii není pouze potřebná pro budoucnost na pracovním trhu, ale je i každodenní nutností. Že IT může být zajímavé pro chlapce i dívky, muže i ženy.“ (Czechitas, z.ú., 2021, s. 9)

5.3 Tři pilíře činnosti a komunita

Jak uvádí aktuální výroční zpráva (Czechitas, z.ú., 2021, s. 13–14): „Aktivity Czechitas, které řeší výše zmíněné společenské problémy, se opírají o čtyři pilíře.“ První pilíř nesoucí název **Popularizace** obsahuje veškeré aktivity směřující k rozšiřování povědomí o celoživotním a technickém vzdělávání mezi širokou veřejností. Můžeme sem zahrnout mix marketingových a dalších aktivit jako jsou prezentace a výstupy na vývojářských, učitelských a dalších tematických konferencích a festivalech v Česku i zahraničí nebo pořádání obdobných akcí pro partnerské firmy i veřejnost. Dále například vydávání popularizačních článků nebo podcastů, udílení Ceny Czechitas za nejlepší dívčí bakalářskou práci spojenou s IT nebo různé popularizační a vzdělávací kampaně (většinou online).

Hlavní oblastí je bezpochyby **vzdělávání**, které tvoří druhý pomyslný pilíř aktivit organizace. Věnuje se vzdělávání a kvalifikaci na juniorní úroveň v technických dovednostech, jako jsou datová analýza, testování, programování, kódování, a digitální dovednosti. Pořádá několik stovek vzdělávacích kurzů za rok, lektoři vyučují online i prezenční formou, realizují dlouhodobé kurzy (Digitální akademie) nebo natácejí výuková videa určená pro sebevzdělávání.

Na vzdělávání navazuje pilíř aktivit, který absolventky podporuje v jejich uplatnění na trhu práce. Poradenství realizované v pilíři Kariéra je určeno všem absolventkám intenzivnějších kurzů a věnuje se jejich individuálnímu provázení a podpoře při kariéerní tranzici. (Czechitas, z.ú., 2021, s. 13–14)



Obrázek 9: Tři pilíře fungování Czechitas, které "stojí" na komunitě (Czechitas, z.ú., 2021)

Nejdůležitější část každé organizace ovšem tvoří lidé. Czechitas ve svých materiálech prezentuje **komunitu** jako skupinu, na které fungování celé organizace doslova stojí. Celá organizace dbá na „budování komunity, která s námi chce učit a spoluvytvářet naše aktivity a aktivní zapojení partnerských firem s cílem zlepšit situaci v uplatňování žen na trhu práce.“ (Czechitas, z.ú., 2021, s. 13–14) Součástí komunity jsou účastnice a absolventky kurzů, partnerské společnosti, ale také širší tým. Ten představují všichni koučové, lektoři, mentoři, workshopistky a další, kteří s Czechitas spolupracují dobrovolně nebo za symbolickou odměnu. Přináší do kurzů spoustu know-how a odborných dovedností přímo z praxe, vzájemnou podporu a dobrou náladu. V roce 2022 jich bylo celkem více než 650. (Czechitas, z. ú., 2016–2021)

5.2 Marketingové a PR aktivity Czechitas

Struktura marketingového oddělení Czechitas v sobě zahrnuje pozici vedoucí oddělení a jí podřízené pozice marketingových manažerů nebo specialistů. Součástí týmu je i specialista na media relations. Většina týmu pracuje v organizaci na plný úvazek, někteří specialisté ale využívají úvazek částečný, případně s organizací spolupracují jako externisté a PR nebo marketingu se věnují i v jiných organizacích či pro jiné klienty. Do listopadu 2022 působili v organizaci také regionální marketingoví specialisté, kteří odpovídali za rozvoj a komunikaci na úrovni poboček v regionech České republiky. K prosinci stejného roku čítalo oddělení celkem 10 osob.

Již ze spojení marketingového a PR oddělení vyplývá, že marketingové a PR aktivity Czechitas není snadné oddělit. Tým se obecně nejvíce zaměřuje právě na komunikaci, další složky marketingového řízení jsou postupně posilovány – např. v podobě většího vlivu týmu na vývoj nových kurzů (produktu) nebo na formu výuky (distribuce).

5.2.1 Ke komu Czechitas mluví

Na cílové skupiny můžeme nahlížet ze dvou hledisek. Dle prvního jde o cílové skupiny organizace jako takové, tedy (potenciální) zákaznice. Druhé, marketingové hledisko, založené na pojetí Freemana a jeho teorie stakeholderů, definuje cílové skupiny širěji. Organizace jako Czechitas podle této teorie i z praktické zkušenosti komunikuje s mnohem širším publikem, než jsou pouze potenciální zákaznice, tedy účastnice jejích kurzů. Komunikace probíhá i směrem k dalším stakeholderům, mezi které patří potenciální a aktuální podporovatelé, veřejné instituce i široká veřejnost.

Hlavní cílová skupina, tedy ženy, které organizace motivuje ke vzdělávání v IT, je dlouhodobě a od samého počátku fungování organizace téměř neměnná. Momentálně je v plánu pro rok 2023 rozlišit hlavní cílovou skupinu – účastnice kurzů a cílovou skupinu pro popularizaci či inspiraci. První skupina by měla zahrnovat ženy ve věku 25–44 let, druhá obsáhne ženy až do věku 55 let. (Sedeke, 2022b) Obě cílové skupiny Czechitas seznamují s benefity vzdělávání v IT, mluví o výhodách rekvalifikace, představují nové kurzy, příběhy svých absolventek nebo vyvrací mýty o celém oboru informačních technologií.

Mezi aktuální a potenciální podporovatele patří několik dalších podskupin. Jedná se o současné partnerské firmy, které Czechitas finančně podporují a jejichž zaměstnanci se v některých případech na kurzech podílejí jako lektori nebo odborní garanti výuky. Dále sem můžeme zahrnout potenciální partnerské firmy, stejně jako aktuální i potenciální jednotlivé dárci, kteří organizaci většinou podporují formou daru přes platformu Darujme.cz. Pro tuto cílovou skupinu je klíčové mít přehled (i díky marketingovým a PR aktivitám) o fungování organizace, jejím hospodaření, úspěších a dopadu jejích aktivit. Zde se do komunikace zapojují také další oddělení, především prostřednictvím sociálních sítí a osobní komunikace. Oddělení *Partnerships a Development* navazují (každé oddělení samostatně) vztahy s výše zmíněnými dárci a podporovateli a některé úspěchy, novinky nebo potřeby organizace sdílí jejich zaměstnanci přímo na svých osobních profilech na sociálních sítích, nejčastěji na LinkedIn. I

tato roztržitost komunikace komplikuje reportování komunikačních výsledků a určování vlivu marketingového týmu na úspěchy celé organizace.

Další skupiny, se kterými organizace okrajově komunikuje, jsou veřejné instituce a široká veřejnost. Veřejné instituce částečně financují (pomocí grantů a příspěvků) fungování organizace, je tedy v jejím zájmu, aby o organizaci měly přehled ve zhruba stejném rozsahu jako komerční partneři a jednotliví dárci. Zároveň mezi organizací a veřejnými institucemi probíhá debata o zavádění systémové změny v oblasti digitální gramotnosti a podpoře diverzity v technologických odvětvích.¹⁴ Konečně, zájmem organizace je působit v určitém smyslu na každého obyvatele ČR, tedy na širokou veřejnost. Czechitas si kladou za cíl postupně měnit paradigma ve společnosti, ať již v oblasti digitální gramotnosti, nebo ve vnímání a zavádění diverzity a inkluze v technologických oborech.¹⁵

5.2.2 Kde komunikace Czechitas probíhá

Organizace Czechitas komunikuje se svými stakeholdery mnoha různými způsoby. Tato komunikace nevyhází vždy jen od členů marketingového oddělení, ale na její tvorbě se mohou podílet i zaměstnanci, kteří se primárně věnují fundraisingu nebo péči o širší tým. Objektem dalšího popisu a zkoumání této práce jsou ale pouze aktivity realizované v oddělení marketingu. To pro svou práci využívá velké množství kanálů a nástrojů. Pro bližší ilustraci využijí výše popsany model PESO, rozdělující média a kanály na placené, vlastněné, sdílené a získané.

Paid

V rámci placených kanálů (nejen mediálních) využívá organizace především online formu propagace. Zařadit sem můžeme placenou reklamu na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn) a PPC reklamy, na jejichž tvorbě organizace spolupracuje s externím dodavatelem. Jediné placené mediální výstupy, které Czechitas využívají, jsou PR články zveřejňované na základě barterové spolupráce. Výjimečně – především na regionální úrovni – organizace využívá také venkovní reklamu ve formě billboardů, výlepu plakátů nebo umístění reklamy na LED obrazovkách ve spřízněných obchodních centrech.

Earned

Do získaných kanálů patří veškeré zmínky v online i tištěných médiích, stejně jako ve vysílání rádia či televize. Těch organizace dosahuje dvěma základními způsoby. Prvním jsou tzv.

¹⁴ Zakladatelka a předsedkyně správní rady Dita Formánková je momentálně členkou Národní ekonomické rady vlády.

¹⁵ Více v kapitole 5.2 Poslání, mise a vize organizace.

proaktivní vztahy s médii, založené na publikování a rozesílání tiskových zpráv. Ty zpravidla informují buď o otevření registrací do kurzů, o pořádání dalších akcí, anebo o dalších novinkách v organizaci, jako jsou nové projekty, partnerství či změny ve vedení. Větší část mediální publicity je ale založená na tzv. reaktivních vztazích s novináři, kteří se PR specialistovi sami ozývají s poptávkou po vyjádření, rozhovoru či komentáři. Práce PR specialisty často využívá spojení obou zmíněných forem, zakládá se na osobních vztazích s novináři a velmi podrobné a detailní znalosti organizace a mluvčích, kteří ji v médiích mohou prezentovat.

Další formou propagace je účast na akcích (eventech), ať už formou stánku, přednášky, nebo účasti v diskuzích a na konferencích. Za rok 2022 se zástupci interního a širšího týmu Czechitas účastnili více než stovky takových akcí.

Shared

Velmi silným kanálem pro komunikaci se širokou veřejností, ale také s komunitou, na které Czechitas „stojí“, jsou sociální sítě. Nejvíce aktivit realizuje organizace na síti Facebook, kde kromě oficiálního profilu existuje mnoho skupin, které jsou v různé míře aktivní a aktuální. Hlavní oblastí zájmu marketingového týmu jsou skupiny sdružující absolventky a obecně komunitu v blízkosti regionální poboček, dále skupina pro absolventky Digitálních akademií, nesoucí název *Czechitas DA Alumni*, a následně široce zaměřená skupina *Czechitas Chci se učIT*, která sdružuje již více než 6 000 členů. Na sociálních sítích (kromě Facebooku sem patří také Instagram, LinkedIn a Twitter) organizace propaguje své produkty, sdílí novinky, úspěchy i inspiraci, podobně jako v mailingu.

Owned

Z vlastněných kanálů využívají Czechitas web, na kterém nabízejí kurzy a jehož součástí je rovněž blog, obsahující články o tématech výuky, příběhy absolventek, rozhovory s inspirativními hosty na přidružená témata nebo novinky ze života organizace a jejích zaměstnanců.

Organizace vydává od roku 2021 také vlastní podcast s názvem *Czechitas podcast*. Zpravidla vydává dva díly měsíčně, ve kterých prezentuje jak své fungování a kurzy, tak aktuální a přidružená témata týkající se IT. Hosty podcastu tvoří pestrá směsice interních zaměstnanců, zástupců širšího týmu, partnerských firem a osobností z oborů, kterým se organizace Czechitas věnuje.

Do vlastněných kanálů dále zahrnujeme mailing, který organizace realizuje na několika úrovních. Každý měsíc odesílá tzv. centrální newsletter na všechny kontakty v e-mailové databázi, ve kterém informuje o novinkách, čerstvě otevřených registracích do kurzů,

upozorňuje na zajímavé rozhovory se zástupci organizace nebo doporučuje knižní, video nebo další zdroje pro sebevzdělávání. Na podobném principu funguje občasná rozesílka tzv. regionálních newsletterů, které navíc propagují kurzy a akce konající se v regionálních pobočkách Czechitas. Výkonnostně zaměřené e-maily (direct mails) pak využívá organizace příležitostně pro propagaci Digitálních akademií, dlouhodobých kurzů nebo kariérních veletrhů Job Fair. E-maily, které shrnují novinky v organizaci, pak rozesílají i další týmy (tedy nikoliv pouze marketingový). Rozesílka jednou za čtvrt roku oslovuje také partnerské firmy, členy širšího týmu i interní zaměstnance.

Na pomezí komunikace a produktu pak stojí webináře, které organizace zdarma pořádá pro zájemce o jednotlivé produktové celky nebo konkrétní produkty. Série s názvem *Poznej* zahrnuje celkem osm různých setkání,¹⁶ které mají za cíl představit daný obor nebo produkt, zodpovědět otázky všech přítomných potenciálních zákazníků a ženy pro studium IT nadchnout.

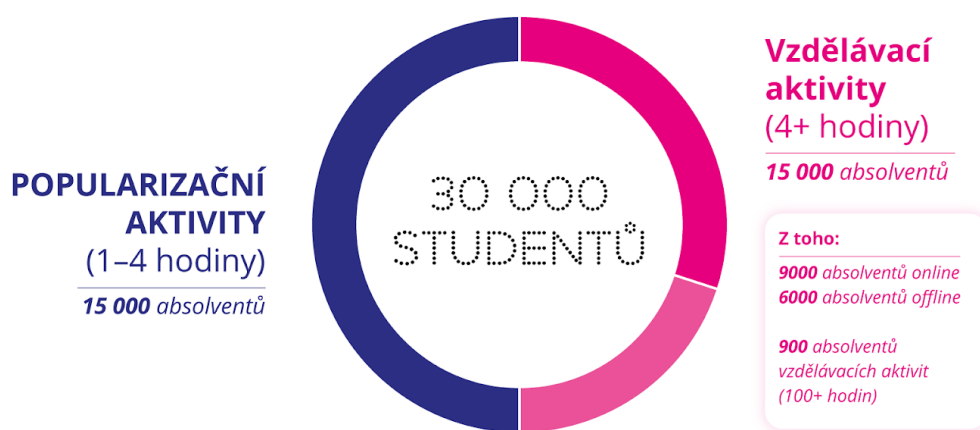
¹⁶ Do série patří webináře *Poznej Czechitas*, *Poznej Programování*, *Poznej Testování*, *Poznej Tvorbu webu*, *Poznej Datovou analýzu*, *Poznej Automatizaci*, *Poznej Kybernetickou bezpečnost* a *Poznej Digitální akademii*.

6 Současný stav měření komunikace v Czechitas

Aby bylo možné pro potřeby diplomové práce využít jasně ohraničený časový úsek, byla pro podrobnější analýzu a využití rámce IEF zvolena veškerá marketingová komunikace probíhající v roce 2021. Následující část práce se věnuje stanovení komunikačních a marketingových cílů a jejich měření právě v tomto roce. Pro doplnění kontextu a aktualizaci celého obrazu následuje část, která krátce shrnuje výsledky vůbec prvního externího šetření ke znalosti značky, realizovaného v březnu 2022 ve spolupráci s výzkumnou agenturou Behavio.

6.1 Cíle a měření v roce 2021

V září roku 2020 byl na setkání všech zaměstnanců (*Flow Meeting*) interně představen strategický cíl pro následující rok. Zněl takto: „V roce 2021 vzbudíme u 30 000 lidí zájem o technologie, zlepšíme jejich digitální a IT dovednosti, a tím přispějeme k diverzitě a inovativnosti Česka.“ (Strategie Czechitas 2021_FLOW 6/2020, 2021) Bylo navrženo rozdělení 30 000 účastníků na dvě poloviny, přičemž jedna skupina zahrnuje 15 000 absolventů popularizačních aktivit (v délce 1–4 hodiny) a 15 000 absolventů vzdělávacích aktivit (v délce 4 hodiny a více). Obrázek 10 reprezentuje hlavní cíl organizace Czechitas pro rok 2021, na kterém se společně měla podílet všechna oddělení a zaměstnanci v nich pracující.



Obrázek 10: Vizualizace cílů organizace Czechitas pro rok 2021 (Strategie Czechitas 2021_FLOW 6/2020, 2021)

Na následujícím setkání v lednu 2021 již vedení zaměstnancům představilo rozpad cílů a priorit pro jednotlivá oddělení a způsob jejich sledování a vlivu na celoorganizační cíle. Pro marketingové oddělení byly do roku 2021 stanoveny následující cíle:

- 15 000 účastníků popularizačních aktivit.
- Zvyšování povědomí o Czechitas.
- Naplněnost kurzů (tržby z kurzovního ve výši 16 milionů Kč).
- Podkladová analýza jako vstup do strategického plánování 2022.
- Implementovaný proces zapojení MKT týmu do vývoje produktů a vlivu na produktové portfolio (inovace, nové produkty i vyřazení produktů).

Jedná se spíše o priority, některé cíle nesplňují doporučení SMART. Chybí jim specifičnost, časové ohraničení a také definice jejich měření.

V interním dokumentu nazvaném *Cíle 2021* (2021) jsou už cíle rozpracované do jednotlivých číselných hodnot a je navržen průběh jejich sledování a plnění pro každý měsíc roku 2021. Hlavním cílem pro marketingové oddělení bylo zajistit 15 000 účastníků popularizačních aktivit v délce trvání 1–4 hodiny. Dále byly stanoveny marketingové aktivity vedoucí k naplnění kapacit kurzů a budování povědomí o značce. Z nich vycházely jednotlivé cíle založené na zkušenostmi s výkonností jednotlivých kanálů v předcházejícím roce, tzn. v roce 2020. Jak je podrobně uvedeno v Tabulce 1, sledované hodnoty se týkaly návštěvnosti a uživatelů webu, dosahu, zobrazení a počtu fanoušků na sociálních sítích, počtu výstupů v médiích, čtenosti newsletteru nebo tržeb dosažených na e-shopu Czechitas. Mimo to byly stanoveny i cíle bez číselného vyjádření – zpracovat vstupní analýzu pro strategické plánování 2022 a nastavit proces komunikace v organizaci tak, aby měl marketing větší vliv na vývoj nových produktů, případně na redukci portfolia produktů.

Cíl	Plán	Realita
Počet účastníků popularizačních akcí	15 000	15 539
Návštěvnost webu – počet zobrazení	2 071 150	2 290 635
Návštěvnost webu – uživatelé webu	267 200	303 980
SoMe – FB – Total reach (počet zobrazení)	2 330 000	1 407 389
SoMe – IG – Total reach	135 000	162 120
SoMe – LI – Total reach	245 000	301 805
Počet výstupů v médiích	365	561
GRP (dopad výstupů)	400 %	461 %
Celoplošná TV nebo rádio	6	0
Zahraniční média	4	10
E-shop: tržby	133 000	156 000
E-shop: marže	30 000	15 356
E-shop: návštěvnost	21 600	19 221
Newsletter – Openrate	Udržení čtenosti nad 29 %	Udržení čtenosti nad 31 %
Vstupní analýza pro strategické plánování 2022	hotovo	hotovo
Proces pro MKT vstupy a vliv na vývoj nových produktů / vstupy a vliv na redukci portfolia.	hotovo	hotovo

Tabulka 1: Zjednodušené zobrazení interního dokumentu Cíle 2021

6.1.1 Průběžné měření

Centrální marketingové oddělení se v roce 2021 (stejně jako dnes) scházelo každý měsíc a sdílelo průběžné výsledky plnění cílů stanovených na kalendářní rok. Hlavním dokumentem pro sledování cílů jednotlivých členů týmu a jejich vykazování svému nadřízenému byla

prezentace s názvem *Marketing reporting 2021* (2021). Ne všechny cíle stanovené v dokumentu *Cíle 2021* (2021) (a uvedené výše) ale byly sledovány a reportovány průběžně v podobě číselných hodnot nebo procent. Provázanost tabulky určené pro vedení organizace a obsáhlé prezentace s detaily každodenní práce zajišťoval vedoucí oddělení.

Zaměstnanci marketingu mezi sebou průběžně sdíleli i postup naplňování produkčních cílů, ke kterým marketingové oddělení přispívá, např. naplněnost kurzů. V reportu (*Marketing reporting, 2021*) se objevovaly také nejúspěšnější příspěvky na sociálních sítích, mediální výstupy nebo povedené výstupy na externích akcích, jako jsou festivaly, konference či venkovní komunitní nebo volnočasové akce.

Ředitel organizace Ondřej Čejka uvádí za vedení organizace, že společně s někdejšími vedoucími marketingového oddělení sledovali hlavně již zmíněný dokument *Cíle 2021*. Na základě těchto vstupů pak Čejka hodnotil výsledky všech oddělení včetně marketingu na kvartální bázi. Měl přístup i k obsáhlejší prezentaci, ve které byl nalezen reporting celého oddělení. (Čejka, 2022)

6.1.2 Shrnutí a vyhodnocení roku 2021

Kromě průběžného reportování na základě stanovených priorit a cílů byl začátkem roku 2022 vytvořen souhrn marketingových aktivit s názvem *Czechitas Marketing Summary 2021* (Sedlák, 2022). Ten obsahoval následující výsledky:

Web www.czechitas.cz se všemi podstránkami dosáhl 2 290 635 zobrazení od celkem 303 980 uživatelů. Na **externích akcích** se povedlo zasáhnout celkem 80 000 lidí, z toho do pilíře popularizace se v podobě kvalitně oslovených počítá celkem 6 044 osob. Na **sociálních sítích** má organizace v součtu 47 669 fanoušků, přičemž jejich počet se meziročně zvýšil na Facebooku o 9 %, na platformě LinkedIn o 51 % a na Instagramu o 32 %. Na sociálních sítích dosáhly příspěvky celkem 6 968 438 zobrazení, z toho organicky (neplaceně) 1 908 409 a placeně 5 060 029. V rámci **mailingu** bylo odesláno celkem 185 200 zpráv na adresy databáze, ve které je zaregistrováno 19 156 odebíratelů. Průměrný open rate, tedy poměr „otevřených“ e-mailů z celkového počtu odeslaných, byl 31 %. Průměrně 9 % příjemců kliklo v e-mailu na nějaký odkaz.

Média přinesla o Czechitas nebo jejich vedení v roce 2021 celkem 561 zmínek s dopadem na 486 % populace. Procentuální zásah v populaci vychází z metriky GRP – gross rating point. Ta je sledována a uváděna v mediálním monitoringu od agentury Monitora, který organizace využívá. 1 bod GRP se rovná potenciálnímu zásahu 90 000 čtenářů, diváků nebo

posluchačů nad 15 let.¹⁷ U každého výstupu je na základě této metriky a definované čtenosti, poslechovosti či sledovanosti uváděn počet bodů GRP. Součtem těchto bodů u všech mediálních výstupů a následným přepočtením na počet obyvatel ČR nad 15 let vzniká údaj 486 %. Podobná logika je i za výpočtem dalšího čísla uváděného ve shrnutí za rok 2021 a to je kumulovaný zásah všech mediálních výstupů. Podle čtenosti, poslechovosti nebo sledovanosti, kterou každému mediálnímu výstupu přiděluje Monitora, se součtem dá stanovit hodnota kumulovaného zásahu. Hodnota 44 000 000 tak reprezentuje veškerou sledovanost, čtenost či poslechovost výstupů, ve kterých v roce 2021 figurovala organizace Czechitas nebo její zástupci. Jak bude uvedeno dále, někteří profesionálové i zástupci organizace tuto metodu kritizují.

Organizace Czechitas vydala v roce 2021 10 dílů **podcastu** s celkovým číslem 6 206 poslechnů na platformách YouTube, Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts a SoundCloud.

Následuje součet všech výše zmíněných čísel v jednu souhrnnou hodnotu, prezentovanou jako „celkový počet oslovení Czechitas skrze marketingové kanály“. (Sedlák, 2022) Těchto oslovení bylo v roce 2021 celkem 54 520 775.

V poslední části se shrnutí vrací k jednomu z hlavních cílů organizace, a to je 15 000 osob oslovených v rámci pilíře popularizace. Cíl se povedlo o 539 osob překonat – díky některým výjimečně vyařeným projektům, které dokument vyzdvihuje.

Na úrovni vedení organizace dále vznikla prezentace s názvem *Rekapitulace 2021*, čítající 98 snímků. Marketingové aktivity jsou zde zahrnuté pod pilíř popularizace, další části pokrývají analogicky pilíře vzdělávání, kariéry a komunity. V dokumentu je k nalezení mimo již uvedených metrik a cílů, které byly hodnoceny v reportingu, dokumentu pro sledování naplňování cílů nebo marketingovém shrnutí za rok 2021, ještě několik dalších údajů. Jedná se např. o 20 konferencí a panelových diskuzí, 11 rozhovorů nebo podcastů a 16 přednášek nebo workshopů, kterých se zástupci Czechitas zúčastnili. Dále rekapitulace vyzdvihuje některé projekty a s pomocí několika vět hodnotí jejich přínos a dopad pro organizaci nebo cílovou skupinu. V tomto dokumentu se hodnocení a reporting nejvíce přibližují kvalitativnímu pojetí či hodnocení reálného dopadu komunikace, i když se často jedná jen o tvrzení založená na dojmech.

¹⁷ Informace vychází z e-mailové korespondence zástupce marketingového týmu se zástupcem společnosti Monitora.

6.2 Dnešní praxe

Pro doplnění dnešního pohledu na měření a hodnocení komunikace v organizaci přidávám v tomto místě aktualizaci z každodenní praxe marketingových pracovníků. Kromě všech výše zmíněných metrik, které z velké většiny reprezentují kvantitativní pohled na hodnocení komunikace, se v roce 2022 marketingový tým zaměřoval i na některé další hodnoty a cíle.

V této části se práce opírá o výsledky dotazování, které proběhlo mezi všemi členy marketingového týmu, jenž v prosinci roku 2022 čítá celkem 8 osob (bez autorky této práce a vedoucí týmu Kristiny Sedeke). Odpovědi k aktuálním cílům, metrikám nebo hodnotám, které sledují, se liší podle konkrétní náplně práce nebo kanálu, který daný pracovník spravuje. Kolegové, kteří se zaměřují na práci se sociálními sítěmi, sledují dosah příspěvků, průměrnou míru zapojení sledujících – engagement, dále počet příspěvků a zobrazení, proklikovost¹⁸ příspěvků a změny (nárůst či pokles) v počtu sledujících. Metriky, které sleduje více než jeden člen týmu, jsou dosah, engagement a počet sledujících. Dále se opakují hodnoty spojené s e-mailovou komunikací interně pojmenovávanou jako mailing nebo newslettery. Newslettery se v Czechitas odesílají na centrální i regionální úrovni, průměrnou otevřenost – open rate¹⁹ a proklikovost – click through rate (CTR)²⁰ tedy sleduje více členů oddělení. Jednotlivé odpovědi pak u mailingu zmiňují click through open rate CTOR²¹, bounce rate²² a spamscore²³.

V oblasti výkonnostního marketingu, v Czechitas reprezentovaného především placenou reklamou na sociálních sítích a PPC reklamou, je sledován především dosah a počet zobrazení sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích. Dále se sledují metriky známé spíše z fungování internetových obchodů, tedy click through rate CTR²⁴, scroll na stránce²⁵, počet nákupů a hodnota konverze²⁶.

¹⁸ Jaký poměr uživatelů, kteří příspěvek viděli, na nějakou jeho část kliklo, vyjadřuje se v procentech.

¹⁹ Procento otevřených emailů z celkového počtu odeslaných emailů v kampani.

²⁰ Procento příjemců, kteří otevřeli nějaký odkaz obsažený v emailu.

²¹ Míra prokliknutí ve všech otevřených emailech v kampani, vyjadřuje se v procentech.

²² Počet emailů, které se „odrazí“ a není možné je doručit uživateli, vyjadřuje se v procentech.

²³ Hodnota, kterou používaný software na základě několika parametrů (např. počet obrázků, existence online verze), přiřazuje každému odesílanému emailu.

²⁴ Stejně jako u email marketingu se jedná o míru prokliknutí, uvádí se v procentech.

²⁵ Zda a případně jak moc se uživatel na navštívené stránce posouvá, tedy anglicky scrolluje.

²⁶ Konverze v marketingové terminologii popisuje situaci, kdy návštěvník webu nebo příjemce marketingového sdělení provede požadovanou akci. Konverzí může být například uskutečnění online nákupu, vyplnění poptávkového formuláře nebo přihlášení k odběru newsletteru. Hodnota konverze pak shrnuje poměr mezi veškerými investovanými prostředky do online reklamy a prostředky, které byly díky reklamě vydělány, třeba formou prodeje zboží nebo kurzu.

Úspěšnost blogu na webu organizace je hodnocena pomocí počtu návštěv všech článků, doby, kterou uživatel stráví na stránce, a počtu kliků na odkazy vedoucí na kurzy nebo produktové celky.

Mediální prezentace je posuzována na základě počtu výstupů (clipping), metriky Gross Rating Point (GRP)²⁷, čtenosti, poslechovosti nebo sledovanosti média (dosah) a podle hustoty zastoupení klíčového slova nebo hledaného výrazu.

6.3 Kvantitativní, nebo kvalitativní měření?

Jak vyplývá z přechozí analýzy měření a hodnocení komunikace v roce 2021 (podrobně zanesené v tabulce, jejíž náhled je přílohou této práce), naprostá většina stanovených a sledovaných cílů měla povahu kvantitativní. Měření se zároveň orientovalo na výstupy, nikoliv na výsledky komunikace. Kromě jednotlivých čísel, jichž měly různé kanály dosáhnout, byly stanoveny dva cíle pro marketingový tým, které se netýkají komunikace samotné, ale nastavení procesů nebo přípravy podkladů pro kvalitní plánování následujícího roku. Jediné kvalitativní hledisko, které v hodnocení komunikace za rok 2021 můžeme nalézt, se objevuje v prezentaci *Rekapitulace 2021*. Tam jsou kromě čísel zmíněny i povedené projekty a jejich hodnocení. Namátkou prezentace uvádí: „Díky podpoře AT&T jsme vytvořili 5 pořadů ze série Poznej TO, prostřednictvím kterých seznamujeme veřejnost s jednotlivými tematickými celky, kterým se věnujeme, jaké mají uplatnění na trhu práce a jak s učením se nových znalostí začít.“ (Rekapitulace 2021, 2022). Příklad další zmínky: „Do tohoto projektu se zapojilo několik tříd (5. a 6. ročníků) z 3 brněnských základních škol, jejichž žáci strávili programováním dohromady 24 hodin!“ (Rekapitulace 2021, 2022)

Pokud se detailněji podíváme na odpovědi členů marketingového týmu, kteří se vyjadřovali ke své každodenní praxi v roce 2022, opět můžeme konstatovat naprostou převahu kvantitativního měření komunikace. Z celkem 35 zjištěných metrik, které při své práci sledují, pouze 8 směřuje k vlivu, jaký komunikace na cílovou skupinu má. Nicméně ani u těchto 13 hodnot se nedá říct, že by využívaly kvalitativní pohled na evaluaci komunikace. Snaha hodnotit víc než jen výstupy je ale patrná. Jedná se především o hodnocení výsledků v informačním systému, do kterého se registrují potenciální účastníci a ve kterém probíhá každé přihlášení na kurzy Czechitas. Zde pracovníci marketingu sledují počet účastníků, naplněnost

²⁷ Jedná se o kumulovanou sledovanost v populaci označované také jako široká cílová skupina. Kromě zásahu médií může být využita také pro popis zásahu marketingové kampaně v tzv. široké cílové skupině, která zpravidla reprezentuje všechny obyvatele dané země starší 15 let.

jednotlivých kurzů, oblíbenost kurzů, počty vracejících se účastníků nebo průměrný počet absolvovaných kurzů jednou účastnicí.

Také na otázku, jaké ukazatele spíše sledují v komunikaci, naprostá většina (7 z 8) marketingových pracovníků zvolila odpověď „kvantitativní“. S tímto tvrzením souhlasí také Kristina Sedeke (2022), vedoucí marketingového oddělení, a Ondřej Čejka (2022), ředitel organizace. Následně se polovina týmu přiklonila ke stanovisku, že jim současná forma měření vyhovuje. Druhá polovina uvedla buď, že neví, anebo že jim současný stav spíše nevyhovuje. Ke stejnému názoru se kloní i Sedeke, která doplňuje: „V tuto chvíli většinově sledujeme hlavně kvantitativní ukazatele, jediná výjimka jsou asi sociální sítě, kde vidíme povahu nebo sentiment komentářů.²⁸ Bylo by skvělé, kdybychom uměli být přísnější.“ (2022, s. 1) Čejka (2022, s. 2) pak uvádí, že „Můžeme reporting jako takový a obecně měření dopadu marketingových a PR kampaní a aktivit určitě zlepšit. První, na čem potřebujeme zapracovat je stanovování cílů a výběr metrik, kterými ověříme jejich dosažení.“ Souhlasí s tvrzením, že doposud probíhal hlavně kvantitativní reporting výstupů. Rád by v budoucnu viděl přesnější stanovování cílů a odpovídajících metrik, které by jejich naplňování hodnotily kvalitativním i kvantitativním způsobem.

Členové marketingového týmu se tedy shodnou s jeho vedoucí i s ředitelem organizace, že dosavadní povaha měření je výrazně kvantitativní. Dokládají to i výše uvedená data vyplývající z interních dokumentů z roku 2021. Polovině dotázaných zaměstnanců tento stav vyhovuje, další čtvrtina (společně s vedoucí oddělení) uvedla, že jim naopak stav nevyhovuje.

Důraz na měření výstupů komunikace – a nikoliv na měření jejích výsledků a vlivu na fungování organizace – je patrný nejen z analýzy měření v průběhu roku 2021, ale i ze současné praxe marketingového oddělení. Několik málo metrik (engagement na sociálních sítích nebo procento otevřených e-mailů) hodnotí reakci cílové skupiny na zveřejněné výstupy, žádá se ale nezaměřuje na změnu chování, postoje nebo požadovanou akci. V minulosti i dnes byl sledován zásah v pilíři popularizace, není ale nijak naznačen vliv těchto čísel na následnou naplněnost kurzů nebo společenskou změnu, které chce organizace dosáhnout. Momentálně by se k výsledkům, nikoliv výstupům komunikace, které tým sleduje, dala zařadit naplněnost kurzů, počet účastnic a znalost značky. Poslední zmíněný ukazatel se i podle pojetí IEF nejvíce blíží ke sledování vlivu komunikace na fungování organizace, sám o sobě ale neobstojí.

²⁸ Tuto možnost ale momentálně marketingový tým do svých reportů nezahrnuje. Pro měření sentimentu je potřeba více časových kapacit, případně finanční investice do specializovaného softwaru.

Zaměření na výstupy potvrzují v rozhovoru Čejka (2022) i Sedeke. „Počítáme, kolik lidí bylo na akci, kde jsme měli stánek nebo kolik jich kolem nás prošlo. Kvalitu tohoto zásahu ale moc neřešíme, spíš ji odhadujeme“ (2022, s. 1), doplňuje vedoucí marketingu. Organizace Czechitas obecně disponuje velkým množstvím dat, která zaměstnanci dovedou umně sbírat, filtrovat i vizualizovat. Čeho se naopak nedostává, je širší kontext, ve kterém by bylo jasné, které výstupy a hodnoty vedou jakou cestou k naplnění komunikačních nebo celoorganizačních cílů. Tento poznatek a zmíněný nedostatek potvrzuje i názor marketingových pracovníků. Pět z osmi oslovených uvedlo, že současný model měření a hodnocení umožňuje poznat výsledky naší komunikace a její vliv na fungování organizace. V kontrastu s tímto tvrzením ale stojí výše zmíněné metriky a cíle, převážně kvantitativní a na výstupy zaměřené, které se na poznání vlivu komunikace nezaměřují.

Otázkou zůstává, zda kvantitativní povaha měření komunikace umožňuje poznat vliv komunikačních aktivit na fungování organizace, její pověst a známost ve veřejném prostoru. Podle Sedeke nikoliv: „Podle mě nejde data explikovat způsobem, jakým to děláme. Kumulujeme mediální zásah, ale vycházíme z tabulkových čísel daného média, která jsou většinou nadhodnocená pro inzerci. Výrazně nám chybí informace o tom, kdo ta média čte, v jaké cílové skupině jsme udělali zásah.“ (2022, s. 3) Její pohled potvrzuje, že nestačí měřit čtenost článků, dosah na sociálních sítích nebo prokliky v e-mailech. Ke všem těmto číslům je potřeba dodat širší kontext a hloubku pomocí dalších, doplňujících dat. Výstižně to shrnuje Alžběta Fridrichová. Podle ní organizace dnes často sledují právě výstupy (počty mediálních výstupů nebo počty fanoušků) a říkají tomu měření. (2022, s. 2)

V této chvíli není možné jednoznačně určit, zda kvantitativní metody měření komunikace umožňují poznat vliv na fungování organizace, její pověst a známost ve veřejném prostoru. V případě Czechitas se dá říci, že převládá kvantitativní způsob měření, které se soustředí spíše na výstupy, a organizace takovýmto způsobem není schopna sledovat, zda má její komunikace vliv na pověst či známost ve veřejném prostoru. Nemusí to být ale nutně způsobeno jen kvantitativní povahou měření. Jde spíše o nevhodný výběr mezi kvantitativními metrikami a celkově o nedostatečnou promyšlenost a provázanost jednotlivých fází v procesu tvorby a měření komunikace.

Kvantitativní metody totiž mohou být v některých případech využity i pro měření dopadu komunikace nebo vlivu na fungování organizace. Čejka (2022, s. 2) konstatuje, že je to možné především v případě využití externě realizovaných komplexních výzkumů, které mohou být na kvantitativní ukazatele zaměřené. Takový výzkum organizace Czechitas provedla

společně s výzkumnou agenturou Behavio na jaře roku 2022. Podrobněji se mu věnuje další část této práce.

6.4 Vykročení novým směrem – audit značky

Nejblíže k opravdovému hodnocení vlivu komunikace má poměrně nová iniciativa marketingového týmu Czechitas, a to profesionálně realizovaný výzkum znalosti značky. Jak již bylo zmíněno, organizace jej zrealizovala s výzkumnou agenturou Behavio v průběhu první poloviny roku 2022. Výsledky proto nejsou součástí měření pomocí IEF, které bylo omezeno na rok 2021. Přesto ale považuji za podstatné některé výsledky a pohled organizace na tuto iniciativu zmínit. Jedná se totiž o přelomový krok ve vývoji měřících a hodnotících aktivit v Czechitas.

Marketingový tým si nechal od agentury Behavio zpracovat dva průzkumy: první s názvem *Audit značky*, druhý zaměřený na potřeby cílové skupiny (s názvem *Analýza potřeb*). Pro potřeby této práce se věnuji pouze prvnímu zmíněnému. *Audit značky*²⁹ se zaměřil na salienční³⁰ a znalost značky, podíl dotázaných, kteří mají ke značce pozitivní emoce, a to, jaké v nich značka vyvolává asociace. Veřejně publikovatelné výsledky ukázaly, že spontánní znalost značky, tedy salience, je u Czechitas velmi nízká. Pokud si mají respondenti vybavit organizaci, která pořádá kurzy v IT, stojí sice Czechitas na první místě, zmíní je ale jen 2 % dotázaných. S podpořenou znalostí se pak číslo lehce zvyšuje, pokud je dotázaným předložen název nebo logo organizace, správně ji identifikuje necelá desetina z nich. (Behavio, 2022)

Výzkum povědomí o značce patří mezi sofistikovanější metody měření a hodnocení komunikace a lze jej jednoznačně zařadit do oblasti měření vlivu, nikoliv pouze výstupů nebo výsledků. Tomu odpovídá i pozitivní hodnocení této aktivity od vedení organizace, týmu i expertky na PR Alžběty Fridrichové. Čejka (2022, s.2) i Sedeke (2022, s. 3) se shodnou na potřebě takový výzkum pravidelně opakovat, ideálně v rozmezí 1 až 2 let.

²⁹ Kvantitativní výzkum, forma dotazování CAWI. Sběr dat 11. až 15. března 2022. 1 000 lidí, reprezentativní vzorek online populace ČR.

³⁰ V doslovném překladu vyčnívání. Pokud má značka nebo produkt vysokou salienční, lidé si ji spontánně vybaví jako vhodné řešení aktuální potřeby. Behavio ji považuje za základní metriku podvědomého myšlení a na něm založeného nákupního rozhodování. (Hájková, 2021)

7. Měření a hodnocení komunikace Czechitas pomocí IEF

Tato část práce se pokusí popsat a zhodnotit využitelnost IEF v praxi na příkladu Czechitas. Aby mohl být prezentován co nejucelenější vzorek (a ten porovnán s jinými formami měření), zvolila autorka již v tezi diplomové práce zhodnocení komunikace probíhající v kalendářním roce 2021. Veškerá data, která jsou pro vyplnění IEF využita, tedy odpovídají souhrnným výsledkům za tento rok. Data pochází z interních dokumentů Czechitas, a jak konkrétně s nimi organizace v průběhu celého roku nakládala, popisuje kapitola 6.1.

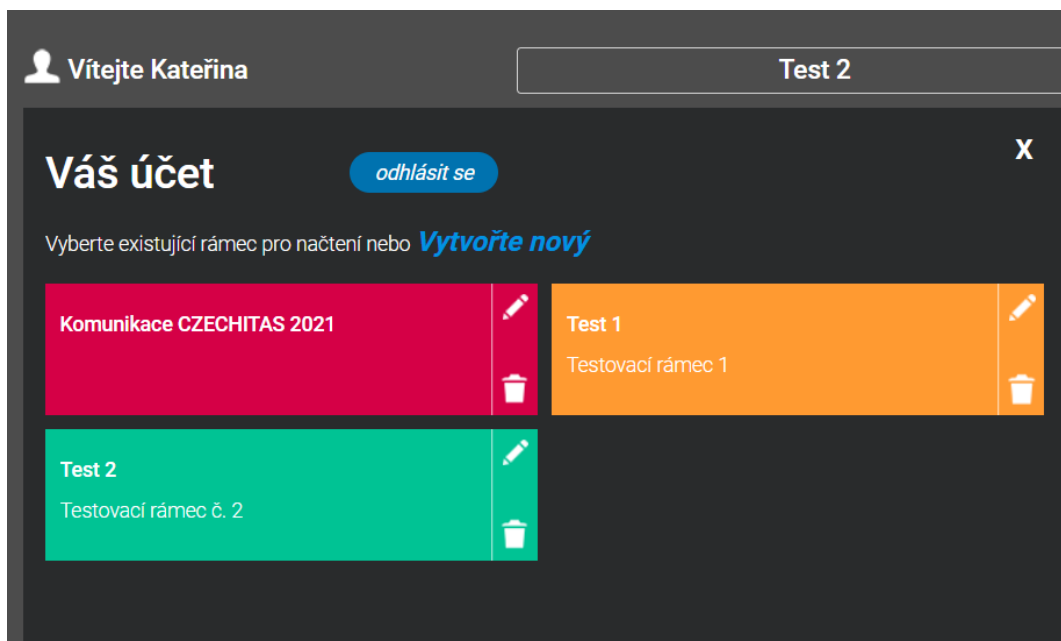
7.1 Využití IEF v praxi – měření komunikace realizované v roce 2021

Jak naznačuje už teoretický popis IEF, jeho nespornou výhodou je dostupnost a podpůrné materiály shromážděné na přidružené webové stránce. (Amec, 2016b) Rámec i všechny doprovodné materiály (kromě případových studií ke stažení, které jsou dostupné pouze anglicky) jsou dostupné kromě angličtiny v dalších 19 jazycích, včetně češtiny či slovenštiny.

Pro profesionály z oblasti komunikace, marketingu nebo PR se celá iniciativa snaží udržet rámec co možná nejintuitivnější a nejsrozumitelnější. Hned v začátku ovšem naráží na problém s názvoslovím, termíny a metrikami. Tento problém, tedy skutečnost, že ne všichni potenciální uživatelé jsou dobře obeznámeni s pojmy užívanými v IEF, se snaží vyřešit část podpůrného webu s názvem *Taxonomie*. (Macnamara, 2016) Zde je velmi podrobně vysvětleno, jaké metriky a metody měření patří do jaké kategorie, a vše je prezentováno v barevné shrnující tabulce. Autoři rámce předpokládají, že potenciální uživatel začne svoji cestu právě zde.

Jak nastíníme níže, i pro autorku práce, která se v oboru několik let profesně pohybuje a oblasti měření komunikace se vzhledem k tvorbě této práce věnuje intenzivně několik měsíců, je taxonomie poněkud náročná a spíše zanechává otázky, než nabízí odpovědi. Na dokumentu je znatelné, že byl vytvořen akademikem J. Macnamarou – obsahuje totiž mnoho odborných termínů a počítá se znalostí podobných modelů měření, ze kterých IEF vychází. Pro větší jednoduchost a dovysvětlení některých pojmů používá Macnamara poznámkový aparát, následkem čehož text ještě prodlužuje. O jednoduchém a intuitivním nástroji tedy na první pohled nemůžeme mluvit a je rozhodně potřeba prostudování podpůrných materiálů věnovat nějaký čas.

Ve chvíli, kdy uživatel přistoupí k vyplňování interaktivního rámce, web ho provede jednoduchou registrací, díky které pak může několik rozpracovaných projektů ukládat a průběžně upravovat.



Obrázek 11: Uživatelské rozhraní IEF, které umožňuje ukládat více projektů (vlastní zpracování)

Po registraci a přihlášení k uživatelskému účtu se uživatel dostane k rozhraní, které mu nabízí sedm očíslovaných barevných dlaždic s názvy jednotlivých fází. Předkládám české názvy společně s anglickým originálem. Následně veškeré fáze a názvosloví uvádím v českém jazyce; pouze v případě hrozících nejasností v překladu se k nim dle potřeby vyjadřuji.

1. Cíle – Objectives
2. Vstupy – Inputs
3. Aktivity – Activities
4. Výstupy – Outputs
5. Výtah – Out-takes
6. Výsledky – Outcomes
7. Dopad na organizaci – Organizational Impact

Nyní se zaměřím na jednotlivé části, proces jejich vyplňování a příslušná data z interních zdrojů Czechitas, která do těchto částí zapadají.

Cíle

První část je rozdělená na cíle organizace a komunikační cíle. Organizační cíle odpovídají strategickému cíli, který vedení organizace pro rok 2021 zvolilo, tedy vzbudit v roce 2021 u 30 000 osob zájem o technologie a zlepšit jejich digitální a IT dovednosti. Tím též přispět k diverzitě a inovativnosti Česka. První část cíle je kvantifikovaná, a tím pádem celkem snadno

měřitelná. Druhá část nepočítá s žádnou metrikou, která by se věnovala míře diverzity a inovativnosti. Cíl 30 000 oslovených osob se následně rozděluje na dvě poloviny – 15 000 absolventů popularizačních aktivit a 15 000 absolventů vzdělávacích aktivit.

U komunikačních cílů nastává první nesoulad se současným pohledem na měření v organizaci. Za komunikační cíle nebo cíle marketingového oddělení je považována výkonnost jednotlivých kanálů a dosažení určitého počtu zobrazení, uživatelů nebo míry proklikovosti. Pouze počet oslovených v rámci popularizačních aktivit můžeme opravdu nazvat komunikačním cílem. Do budoucna by bylo vhodné se zaměřit na lepší a detailnější formulování komunikačních cílů. Těmi mohou být podle případových studií využití IEF zvýšení povědomí (o společenském problému nebo o organizaci), budování komunity a častější interakce s ní, změna přesvědčení nebo pobídka, aby lidé organizaci kontaktovali. (Stroke Association, 2022)

The screenshot displays the AMEC website interface for 'Komunikace CZECHITAS 2021'. The user is logged in as 'Kateřina'. The main content area is divided into several sections:

- Cíle (Goals):**
 - Cíle organizace:** 'Jaké jsou obecné cíle Vaší organizace?' with a list: '- V roce 2021 vzbudíme u 30 000 lidí zájem o technologie, zlepšíme jejich digitální a IT dovednosti, a tím přispějeme k diverzitě a inovativnosti Česka.' and '- 15.000 absolventů popularizačních aktivit (1-4 hod.)'.
 - Komunikační cíle:** 'Jaké jsou komunikační cíle Vašeho projektu?' with a list: '- 15.000 účastníků popularizačních aktivit', '- Zvyšování povědomí o Czechitas', '- 2 070 000 zobrazení webu', '- 266 000 uživatelů webu', '- 2 100 000 total reach na FB', '- 135 000 total reach na IG', and '- 244 992 total reach na LI'.
- Aktivita (Activity):** 'CÍLE ORGANIZACE jsou obvykle zveřejňovány v obchodním plánu nebo strategii společnosti. Jedná se zpravidla o dlouhodobé cíle, které vyžadují víc než jen vhodnou komunikaci. Identifikujte zde ty cíle organizace, které můžete podpořit svým komunikačním plánem. For further information [click here](#)'.
- Výtah (Elevator):** A blue box with a circled '5'.
- Výsledky (Results):** A blue box with a circled '6'.
- Odeslat (Send):** A green button at the bottom right.

Obrázek 12: Ukázka vyplňování IEF v sekci Cíle (vlastní zpracování)

Fridrichová připomíná, že data týkající se výkonnosti jednotlivých kanálů nám nemohou poskytnout přehled o plnění komunikačního cíle, např. zvýšení povědomí: „[h]lavním cílem zůstává zvýšit povědomí, což nezjistíte tím, kolik měla vaše videa shlédnutí, ale tak, že se cílové skupiny zeptáte.“ (2022, s. 3) Doplnuje také, že měřit menší cíle na úrovni výstupů je potřeba průběžně, abychom poznali, zda zvolená taktika funguje. Není ale vhodné tyto metriky zaměřovat za komunikační cíle.

Vstupy

Následující fáze, Vstupy, je opět rozdělená na dvě části – cílová skupina a strategické vstupy. Zde je postup velmi jasný a vysvětlivky uživatele vhodně navádějí k určení co nejkonkrétnějšího publika zamýšlené kampaně. Může jít i o několik skupin zároveň – uživatel by se ovšem měl zamyslet nad demografickými a socioekonomickými ukazateli, stejně jako nad způsoby, jakými zvolené cílové skupiny konzumují média. Pro Czechitas jsou hlavní cílovou skupinou ženy ve věku od 20 do 45 let věku, následně v sestupném pořadí ženy nad 45 let věku, středoškoláci, učitelé, a nakonec děti od 8 do 12 let věku. Tyto cílové skupiny reprezentují stav komunikace v roce 2021.

The screenshot displays the AMEC website interface for 'Komunikace CZECHITAS 2021'. The top navigation bar includes links for HOME, FRAMEWORK, SUPPORTING MATERIAL, RESOURCES, CONTACT, and AMEC WEBSITE. The user is logged in as 'Vítejte Kateřina'. The main content area is divided into several sections:

- Cíle:** A dark red panel with the text 'ZAČNĚTE ZDE' and a circled '1'.
- Výstupy:** A blue panel with a circled '4'.
- Vstupy:** An orange panel containing:
 - Cílová skupina:** A section titled 'Definujte hlavní cílovou skupinu' with a list of five target groups:
 - ženy od 20 do 45 let
 - ženy nad 45 let
 - středoškoláci
 - učitelé
 - děti od 8 do 12 let
 - Strategické Vstupy:** A section titled 'Přehled klíčových vstupů nezbytných k přípravě vašeho komunikačního plánu' containing:
 - ROZPOČET 2021:**
 - 48 milionů - celá organizace
 - 4,07 milionů - marketingové oddělení
 - DATA:**
 - Česko je na 25. místě z 27 evropských zemí v zastoupení v IT profesích
 - 76 % podniků v ČR s volnými ICT pozicemi má problém je obsadit
- Dopad Na Organizaci:** A purple panel with a circled '7'.
- Odeslat:** A green button at the bottom right with the text 'Kliknutím na tlačítko Odeslat zobrazíte obsah v Integrovaném hodnotícím rámci společnosti AMEC.'

Obrázek 13: Ukázka vyplňování IEF v sekci Vstupy (vlastní zpracování)

Do podsekcce Strategické vstupy pak patří přehled klíčových informací nezbytných k přípravě komunikačního plánu. Jedná se o relevantní dostupná analytická data, pozadí a kontext projektu, rozpočet a zdroje (potřebné dovednosti, dostupní partneři, zaměstnanci). Pro Czechitas se jedná o rozpočet celé organizace s detailním zaměřením na rozpočet pro marketingové oddělení. Dále autorka uvedla data, která používá organizace v *Obsahové prezentaci* – dokumentu, který shrnuje společenský problém a důvod fungování organizace. Jedná se o data popisující (ne)zastoupení žen v technologických oborech v ČR, nedostatek pracovníků v ICT nebo zdroje potvrzující vyšší výnosy i marže firem, které obsazují své týmy dle vyšších nároků na diverzitu. V této sekci tedy při plánování komunikace odpovídáme na otázky „Ke komu budeme mluvit?“, „Jaké zdroje pro komunikaci máme?“ a „Jaký je kontext, ve kterém naše kampaň vzniká?“. Jako metody, které mohou být pro fázi vstupů použity, jsou navrženy analýza prostředí, studie proveditelnosti nebo analýza rizik.

Aktivity

Ve fázi pojmenované Aktivity začínají vyvstávat otázky, která autorka zmínila o několik odstavců výše při kritice taxonomie, jejímž sepsáním podpořil IEF Macnamara. Podle návodu do této části, která se věnuje plánování a spuštění komunikační kampaně, patří „veškeré klíčové činnosti, které jste podnikli, nebo které plánujete uskutečnit“ (AMEC, 2016d). Interaktivní online rozhraní ale po otevření sekce „Aktivity“ zobrazí řádky, u kterých je vždy nutné zvolit jedno z písmen zkratky PESO – tedy se rozhodnout, zda se jedná o placená, získaná, sdílená, nebo vlastněná média. Toto rozdělení absolutně nekoresponduje s požadovaným obsahem, kterým by měly být výstupy z průzkumu trhu a publika, případové studie, SWOT nebo PESTLE analýzy ad. Obsah, který by se tedy spíše hodil do části s číslem 2 (Vstupy), je umístěn na nelogické místo a podmíněn nevhodným dělením.

Obrázek 14: Ukázka nevhodného dělení IEF v sekci Aktivity (vlastní zpracování)

Abychom se lépe zorientovali v tomto nesouladu, nahlédněme do případových studií, které jsou na webu k dohledání jako příklady dobré praxe. Stroke Association, jejímž cílem je osvěta o mozkové mrtvici, v této fázi případové studie vágně uvádí, že využije tradiční zapojení médií, představí report o četnosti výskytu tzv. minimrtvice, využije podpory celebrit a zapojí publikum na sociálních sítích. (Stroke Association, 2022)

Australská vládní kampaň bojující proti konzumaci konopí u mladistvých ve své případové studii sice kopíruje jednotlivé fáze tak, jak je navrhuje IEF, nevyužívá ale přímo online rámec a z něj vytvořený souhrn. Dává díky tomu tušit, jak může vypadat autory zamýšlený popis této fáze. Uvádí, že autoři kampaně využili národní data o uživatelích drog, vytvořili kreativní koncept s animovaným lenochodem a v souladu s ním navrhli hlavní heslo kampaně³¹. Kreativní koncept i heslo nechali otestovat v rámci pre-testingu, následně vytvořili několik videí pro sociální sítě, podpůrnou stránku na Facebooku, zakoupili mediální prostor pro digitální reklamu a zajistili výzkum před a po kampani, který ověří její zásah a ohlas u cílové skupiny.

Abych dostala rozdělení kanálů podle modelu PESO, uvádím v této sekci komunikační aktivity, které Czechitas v průběhu roku realizují. Jedná se o všechny aktivity zmíněné v kapitole 5.2 Marketingové a PR aktivity Czechitas, namátkou mediální výstupy, placené kampaně na sociálních sítích, blogové příspěvky nebo mailing.

Výstupy

Tato část IEF se částečně překrývá s předchozím oddílem, což je způsobeno nejasným vysvětlením toho, která data je vhodné vyplňovat v jaké sekci. Do výstupů je doporučeno uvést seznam materiálů a činností, které bude kampaň obsahovat a jejichž prostřednictvím bude oslovována cílová skupina. Při bližším pohledu do doprovodných materiálů zjistíme, že se nemá jednat pouze o výčet aktivit, ale také o údaje o jejich množství, zásahu nebo míře zobrazení. Jde tedy o to, co a jak se ze zveřejněných sdělení dostane k cílovému publiku. Uvedeme zde, kolikrát a co naše publikum vidělo, slyšelo, zobrazilo si nebo obdrželo do e-mailové schránky. Za Czechitas vybírám např. 561 mediálních výstupů, 2 290 635 zobrazení webu nebo 301 příspěvků na Facebooku. Taxonomie dále doporučuje zařadit a využít metriky, jako je sentiment mediálních výstupů nebo příspěvků na sociálních sítích či share of voice³². Všechny

³¹ V anglickém originále claim.

³² Používá se ke srovnání s konkurencí, jde o podíl publicity v určité cílové skupině nebo v dané kategorii zboží. Počítá se jako podíl některého z ratingů (například výše zmíněný GRP) na celkovém objemu v kategorii.

zmíněné metriky je možné měřit s využitím dalších nástrojů nebo jejich pokročilejších funkcí³³, což ale v současné době není v organizaci plánováno.

Výtah

Do sekce Výtah patří informace o reakci cílové skupiny na zvolený způsob mediální komunikace. Ptáme se, jak publikum reaguje na komunikaci a co si z ní odnáší. Autoři rámce sem doporučují uvádět data o pozornosti čtenářů či posluchačů reprezentované počtem unikátních návštěvníků, počtem zhlédnutí a kliknutí. Dále je významná míra vybavení si klíčového sdělení, tedy povědomí, nebo míra porozumění klíčovému sdělení měřená pomocí průzkumu po skončení kampaně.

Pro Czechitas v aktuálním fungování není běžné měřit povědomí nebo míru porozumění před a po kampani ani v pravidelných intervalech v průběhu roku. Jak už bylo zmíněno, v průběhu roku 2022 byl poprvé realizován průzkum znalosti značky, jehož výsledky by se v případě využívání rámce v praxi hodily právě na toto místo. Nicméně pokud srovnáme fungování Czechitas v této oblasti se zkušenostmi odborníků z praxe, zjistíme, že se organizace nijak nevymyká ani nezaostává. Fridrichová na otázku, jaký poměr klientů Adisonu má zájem měřit výsledky a vliv jejich komunikace, reaguje následovně: „Hrozně ráda bych řekla, že se o tom klienti chtějí bavit a mají zájem měřit vliv. Ale není tomu tak. Obecný problém PR – nebo možná celého komunikačního odvětví – je zaměření nikoliv na strategii, ale na taktiku. Vliv také hrají měnící se cíle směřování celých firem nebo marketingových oddělení. Aby člověk mohl trochu kontinuálně nějaké metriky sledovat, potřebuje mít velmi jasnou celood organizační i marketingovou strategii.“ (2022, s. 4) Stejný trend potvrzují i dva oslovení seniorní PR profesionálové, oba stojící v čele renomovaných PR agentur. Jeden z nich dokonce uvedl, že zájem měřit změnu povědomí mají pouhé desetiny procenta klientů jím vedené agentury. (anonymizované rozhovory, 2022)

Přestože v roce 2021 neměla organizace Czechitas k dispozici data o povědomí nebo názoru cílové skupiny, najdeme v interních datech několik metrik, které můžeme v této části prezentovat. Jedná se o procentuální nárůst fanoušků na jednotlivých sociálních sítích, počet reakcí na příspěvky na Facebooku nebo procentuální nárůst proklikovosti e-mailových kampaní.

³³ Sentiment mediálních výstupů umožňují zaměřit pokročilejší funkce v programu Monitora, u nějž ale v současné chvíli organizace hradí jen základní verzi. Pro určení sentimentu příspěvků na sociálních sítích je zapotřebí buďto specializovaný software, anebo vlastní metodologie aplikovaná u každého komentáře nebo příspěvku, který organizaci zmiňuje. Následně taková analýza vyžaduje i dostatek času některého člena marketingového týmu.

Výsledky

Jak zvolený způsob komunikace ovlivnil cílovou skupinu, je hodnoceno v sekci s názvem Výsledky. Jedná se o vliv nebo účinek komunikace reprezentovaný důvěrou, preferencí, vyjádřením podpory nebo změnou postoje. Pokud kampaň byla zaměřena na osvětu, zajímá nás, jaký poměr cílové skupiny si osvojil nové znalosti o daném tématu. Pokud bylo záměrem budovat důvěru ve značku nebo organizaci, měříme s pomocí průzkumu růstu důvěry ve značku. Využit můžeme i komentáře na sociálních sítích, které uvádějí preference firmy nebo vyjádření podpory. Pro získání dat je také možné využít focus groups, online či osobní etnografické pozorování nebo údaje a statistiky z interních databází.

Právě poslední zmíněné jsem využila pro hodnocení komunikace Czechitas. Uvádím počet nových registrací do portálu *Moje Czechitas*, do kterého musí vstoupit každý, kdo se chce přihlásit na kurz pořádaný touto organizací. Dále jako výsledek komunikace hodnotím naplnění cíle zasažených osob v pilíři popularizace. Přidávám i další dva pilíře, považuji to ovšem za diskutabilní. Je téměř nemožné v této fázi odlišit vliv komunikace, kterou uskutečňuje marketingové oddělení, od vlivu dalších aktivit organizace. Marketingový i produktový tým několikrát do roka realizují i focus groups, rozhovory nebo průzkumy preferencí, vždy ale již mezi absolventkami kurzů společnosti Czechitas. Jedná se tedy o data mapující preference aktuálních zákazníků, což není vypovídající v rámci hodnocení komunikace pro širokou cílovou skupinu; spíše pro vylepšování produktů nebo způsobu výuky apod.

Dopad na organizaci

Nejdiskutabilnější a pro autorku nejobtížnější částí pro vyplnění je poslední fáze, která hodnotí dopad na organizaci. Dle interaktivního nástroje sem patří zdroje, které odpovídají na otázku, jak byla v průběhu kampaně ovlivněna samotná organizace. Měli bychom zkoumat zlepšení pověsti, navázání nových nebo upevnění stávajících vztahů či sociální změny. V neposlední řadě zde má dojít také ke zhodnocení naplnění cílů, které by měly ideálně korespondovat s celoorganizačními a komunikačními cíli stanovenými na začátku kampaně. Může se jednat o vyšší obchodní příjmy, získání finančních prostředků nebo členů nebo dejme tomu dosažení cílů kampaně zaměřené na podporu zdraví, např. snížení počtu kuřáků apod.

Cíle organizace pro rok 2021 byly stanoveny bez znalosti IEF a jsou orientovány spíše na měření výstupů a výsledků, nikoliv však na sledování vlivu nebo dopadu. Pokusila jsem se proto s přispěním interních zaměstnanců, kteří se vyhodnocování dopadu organizace v Czechitas věnují, stanovit a vyhledat výsledky, které by o takovém vlivu vypovídaly. Tyto

hodnoty se týkají partnerských firem a úspěšnosti fundraisingu, dále širšího týmu (lektorů a dalších, kteří jsou klíčoví pro výuku), absolventek kurzů a zpětné vazby na kurzy. Uvádím zde výsledek průzkumu mezi partnerskými firmami metodou Net Promoter Score³⁴ a počet partnerských firem, které organizaci v roce 2021 finančně podpořily. Dále počet nových členů širšího týmu a procento těch, kteří s Czechitas spolupracují déle než rok, a reprezentují tedy určitou loajálnost a pro organizaci podstatnou udržitelnost. Hlavní změna, kterou Czechitas chtějí ve společnosti uskutečňovat, je reprezentována počtem absolventek, které si v roce 2021 našly novou práci. Pro úplnost uvádím i počet žen, které se po ukončení kurzu Czechitas staly ICT specialistkami a procento, které absolventy kurzů Czechitas tvoří z celkového počtu nových ICT specialistek zapojených do trhu práce v roce 2021. Nakonec zmiňuji hodnocení organizace kurzů z pohledu účastnic, které v 95 % případů uvádějí spokojenost.

Dopad na organizaci doplňuji pohledem na další stakeholdery (partnery, širší tým). Odborníci (Grunig et al., 2002, s. 91–92; Buhmann et al., 2019, s. 8) doporučují v ideálním případě hodnotit i vliv na celou společnost či širokou veřejnost. To by v případě Czechitas vyžadovalo kontinuální a opakované šetření na reprezentativním vzorku populace, který by byl dotazován na názory ohledně diverzity, práce v IT nebo na vlastní digitální dovednosti. Případně by pro takové hodnocení mohla být využita data z přihlášek nebo data o absolventech technických oborů vysokých škol, stejně jako data o vývoji na trhu práce.

Po vyplnění všech uvedených částí je možné celý rámec uzavřít a automaticky vytvořit PDF dokument, který vizualizuje veškerá data. Pro kratší kampaň (nebo pokud je rámec využíván už v úvodní fázi plánování) je možné dospět k jednostránkovému dokumentu (tzv. onepager), který bývá v některých organizacích požadován a považován za nejjednodušší a nejefektivnější formu reportování. Jak uvádí Fridrichová (2022, s. 1–2), pro nejužší vedení, představenstvo nebo správní radu je takové shrnutí ideálním materiálem, jedná se o tzv. executive summary.

³⁴ Metoda, která se používá pro zjištění a měření zákaznické zkušenosti. Respondentovi se klade pouze jedna jednoduchá otázka ve znění *Jak pravděpodobné je, že byste doporučili (značku/produkt/službu...) příteli nebo nebo rodinnému příslušníkovi?* Odpověď je zaznamenávána na škále od 1 do 10. (Cahlík, 2022) Pro výpočet NPS u partnerských firem Czechitas byla využita otázka *Jak moc byste doporučili spolupráci s Czechitas jiným společností?*

amec					HOME	FRAMEWORK	SUPPORTING MATERIAL	RESOURCES	CONTACT	AMEC WEBSITE
Komunikace CZECHITAS 2021					ULOŽENÍ POKROKU		EDIT	STÁHNOUT PDF		
PREPARATION	ALIGN OBJECTIVES		INFORM & PREPARE COMMUNICATION							
	CÍLE ORGANIZACE	KOMUNIKAČNÍ CÍLE	CÍLOVÁ SKUPINA	STRATEGICKÉ VSTUPY						
	<ul style="list-style-type: none"> - V roce 2021 vzbudíme u 30 000 lidí zájem o technologie, zlepšíme jejich digitální a IT dovednosti, a tím přispějeme k diverzitě a inovativnosti Česka. - 15.000 absolventů popularizačních aktivit (1-4 hod.) - 15.000 absolventů vzdělávacích aktivit (4+ hod.) 	<ul style="list-style-type: none"> - 15.000 účastníků popularizačních aktivit - Zvyšování povědomí o Czechitas - 2 070 000 zobrazení webu - 266 000 uživatelů webu - 2 100 000 total reach na FB - 135 000 total reach na IG - 244 992 total reach na LI - 360 výstupů v médiích 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ženy od 20 do 45 let 2 ženy nad 45 let 3 středoškoláci 4 učitelé 5 děti od 8 do 12 let 	ROZPOČET 2021 <ul style="list-style-type: none"> - 48 milionů - celá organizace - 4,07 milionů - marketingové oddělení DATA <ul style="list-style-type: none"> - Česko je na 25. místě z 27 evropských zemí v zastoupení v IT profesích 						
IMPLEMENTATION	IMPLEMENT	MEASURE ACTIVITY	AUDIENCE RESPONSE & EFFECTS		ORGANISATION & STAKEHOLDER					
	AKTIVITY	VÝSTUPY	VÝTAH	VÝSLEDKY	DOPAD NA ORGANIZACI					
	<ul style="list-style-type: none"> E reaktivní a proaktivní media relations E účast na konferencích, workshopech a panelových diskuzích E účast na festivalech, veletrzích a dalších eventech P PPC kampaně P OOH kampaně na základě spolupráce s dodavateli v regionech P placené kampaně na sociálních sítích P barterové mediální spolupráce O blogové příspěvky O podcast O newsletter (centrální 1x za měsíc, regionální) 	<ul style="list-style-type: none"> E 561 zmínek v médiích E 80 000 zásah na externích akcích E 6 044 aktivně zapojených lidí na externích akcích (přednášky, konference, veletrhy) E 2 849 účastníků popularizačních akcí pořádaných Czechitas P 5 060 029 zobrazení placených kampaní na sociálních sítích P 55 233 kliků na PPC kampaně O 2 290 635 zobrazení webu czechitas.cz O 10 dílů podcastu O 6 026 poslechnů podcastu O 185 000 odeslaných emailů v newsletterových kampaních 	<ol style="list-style-type: none"> 1 303 980 unikátních uživatelů webu 2 nárůst počtu fanoušků na FB o 9 % 3 nárůst počtu fanoušků na LI o 51 % 4 nárůst počtu fanoušků na IG o 32 % 5 61 752 reakcí na posty na FB 6 4,11 % průměrný engagement rate na FB 7 6,8 p.b. meziroční nárůst proklikovosti email kampaní 8 44 milionů mediální zásah 	<ol style="list-style-type: none"> 1 5 158 nových účtů v ISu 2 15 099 účastníků pilíře popularizace 3 21 767 účastníků pilíře vzdělanosti 4 458 účastníků pilíře uplatnitelnost 	<ol style="list-style-type: none"> 1 45 NPS výsledek průzkumu loajality mezi partnerskými firmami 2 88 partnerských firem, které organizaci podpořily 3 375 nových členů interního týmu 4 64 % členů širšího týmu zůstává déle než rok 5 341 našich absolventek si našlo novou práci 6 z toho 235 žen se stalo ICT specialistkami (cca 15 % z počtu nových ICT specialistek za rok 2021) 7 95 % účastníků kurzů hodnotí organizaci akce pozitivně (spíše dobrá/perfektní) 					

Obrázek 15: Ukázka vyplněného IEF před stažením ve formě PDF (vlastní zpracování)

7.2 Pohled akademiků a PR profesionálů

Akademici se shodnou s odborníky z praxe i autorkou této práce, že se jedná o chvályhodnou iniciativu, která ale naráží na několik velmi podstatných limitů.

Prvním je nejasná terminologie, která komplikuje práci s hodnotícím rámcem a v některých částech neodpovídá současnému úzu akademické literatury nebo výzkumu. Jako problém vidí Buhmann a kolektiv (2019, s. 8) také fakt, že součástí tvůrčího týmu ani celé asociace AMEC není žádná výzkumná agentura nebo firma specializující se na výzkum trhu. Její zástupci by mohli dodat potřebné hluboké znalosti, které nyní pouze zčásti reprezentují zapojení akademici, jejichž názor je často přehlasován nebo vyvážen kompromisem se zástupci oborových organizací. Rámec tak reprezentuje spíše většinový názor než odborně a akademicky dokonalý nástroj použitelný bez připomínek a kritiky. (Buhmann et al., 2019, s. 8, 14)

Další limit akurátně popisuje Fridrichová, když tvrdí, že IEF „není žádná kouzelná hůlka“ (2022, s. 1). Jedná se spíše o pomůcku, návod nebo strukturu, které se při plánování kampaně lze držet. Jaké stanovit cíle a jakými metodami je měřit, je již ale na každém uživateli. Fridrichová uvádí, že: „[f]ramework navádí ke strategickému postupu – stanovit si cíle organizace, z toho vyplývající komunikační cíle, cílové skupiny, strategické vstupy, jaké aktivity budete dělat a v jakém spektru kanálů.“ (Fridrichová, 2022, s. 1) Následně je třeba sledovat výstupy, ale nezastavit se u nich, naopak jít dál a věnovat se i pokročilejším metrikám. Jak na to a jaké metody měření vybrat, pak ale odvisí od stanovených cílů a použitých kanálů. Největší výhodu rámce vidí Fridrichová v nastavení struktury a v určité institucionalizaci. AMEC podle ní rozpoutává diskuzi a říká, že takový pohled na evaluaci komunikace, který reprezentuje IEF, nezaručuje jednoduchost, ale udává směr, kterým by se měli komunikační profesionálové častěji vydávat. (Fridrichová, 2022)

Že rámec nemá schopnost vyprodukovat jednu jednoduchou hodnotu, která by mohla nahradit třeba proklínanou, ale stále používanou metriku AVE, přiznává i někdejší předseda AMEC Bagnall. Upozorňuje, že se nejedná o „vyčerpávající přehled, který by poskytoval konkrétní čísla“ (Amec, 2016b). Tvrdí ale, že rámec pomůže navrhnout konkrétní způsoby pro plánování a vyhodnocování, které zefektivní práci jeho uživatelům. (Amec, 2016b)

7.3 Pohled vedení a zaměstnanců marketingového oddělení Czechitas

Poté, co autorka prošla interaktivní rámcem a stanovila vhodné metriky a výsledky pro jednotlivé kategorie, předložila výsledný PDF dokument výše zmíněným zástupcům organizace Czechitas. V této výzkumné fázi byl realizován rozhovor s vedoucí marketingového oddělení a ředitelem organizace, které jsou doplněné názorem pracovníků marketingového oddělení. Do hodnocení je tak zapojen pohled pracovníků, kteří by s rámcem měli případně pracovat, vedoucí oddělení, která by jej měla využívat, a ředitele organizace, který by měl být jeho příjemcem.

Sedeke, vedoucí marketingového oddělení Czechitas, hodnotí využitelnost veskrze pozitivně. Přínos nástroje vidí v určité věrohodnosti. Nesouhlasí s aktuálním kumulováním výsledků komunikace v jednu vysokou hodnotu, což kritizuje i Fridrichová (2018), a je otevřená hledání nových způsobů, jak práci oddělení měřit a hodnotit. Největší potenciál nástroje vidí ve využití pro fázi budování povědomí nebo značky. Z dosavadních zkušeností totiž usuzuje, že nestačí prodávat vzdělávací kurzy s pomocí výkonnostního online marketingu, ale je potřeba aktivity zaměřené na povědomí posilovat.³⁵ Sedeke kvituje využití rámce pro

³⁵ To potvrzují i výsledky výzkumu znalosti značky: spontánní znalost deklarovala pouhá 2 % oslovených.

hodnocení celoroční komunikace, upozorňuje ale, že stále vnímá hodnoty vyplněné v závěrečných sekcích jako částečně založené na dojmech. Vystihuje tedy nedostatek, na který narazila i autorka – organizace zatím jako celek neumí stanovit, které komunikační aktivity a výsledky ji opravdu směřují ke kýženému výsledku.

Když byli pracovníci marketingového oddělení dotázáni, jak na ně celkově IEF a jeho využití pro Czechitas působí, nejčastěji se opakovaly odpovědi, které kritizovaly orientaci v plnění stanovených cílů a také neexistující porovnání v čase. Respondenti uváděli, že jim chybí přehledné informace o tom, zda se za dotýčný rok podařilo splnit to, co se naplánovalo. „Je to super přehledný a vše je krásně vidět na jednom místě. Na druhou stranu, nevidím tam na první pohled, zda je to „dobře“, nebo „špatně“. Jsou cíle splněné? Je tam nárůst, nebo pokles oproti předchozímu roku? Je potřeba srovnávat vůbec roky? Jsou konkrétní čísla hodně nebo málo?“ Uvádím zde celou odpověď jednoho z respondentů, protože ukazuje na častější trend a ilustruje opakující se obavy a výhrady respondentů k hodnotícímu rámci. Ti také uváděli, že není jasné, zda reportovaná čísla reprezentují úspěch, či nikoliv. Pro jednoduché vyhodnocení jim chybí kontext, do kterého výsledky zasadit.

Další dotázaní považují rámec za stručný a přehledný. Dále už pracovníci v jednotlivých odpovědích uváděli, že jim v dokumentu chybí porovnání s konkurencí nebo zapojení influencerů, jejichž služeb ale Czechitas dlouhodobě a systematicky nevyužívají. Další oslovení rámec považují za dostatečně sofistikovaný nástroj pro zhodnocení komunikace nebo nástroj, který shrnuje zásadní informace na jednom místě. Jiná respondentka uvedla, že na ni IEF působí jako dobré vysvětlení pro přístup k práci s jednotlivými komunikačními kanály, ale vnímá jej pouze jako pomůcku.

Když mají členové oddělení porovnat měření pomocí IEF se současným stavem měření, na novém pojetí nejvíce oceňují ucelenější pohled na data a jejich rychlejší dostupnost – vzhledem k jejich kumulaci v jednom místě, resp. v krátkém dokumentu. Dále v jednotlivých odpovědích označují IEF jako lepší nebo přehlednější způsob, který by mohl pomoci s interpretací dat. Někteří ho ale považují za nepřiliš detailní způsob reportování, který nepomáhá rychle rozlišovat, která data jsou podstatná, a říkají, že v datech na první pohled nenacházejí viditelnou souvislost.

Polovina členů marketingového týmu spíše souhlasí s tvrzením, že hodnocení pomocí IEF umožňuje poznat výsledky naší komunikace a její vliv na fungování organizace. Další členové vybrali odpověď „nevím“ nebo „spíše nesouhlasím“.

Tři čtvrtiny týmu si pak „rozhodně dovedou“ nebo „spíše dovedou“ představit zavedení rámce do běžného fungování marketingového oddělení. Zavedení do praxe by kvitovali i Sedeke a Čejka. Ten navíc uvádí očekávané výhody: „Myslím, že by marketingový reporting pochopilo více lidí a hodně by pomohlo usměrnit marketingové aktivity v kontextu navázání reportingu na cíle organizace.“ (2022, s. 2)

V otevřených otázkách spontánně označila nový způsob měření jako užitečný pro sdílení výsledků s dalšími členy týmu, případně s vedením, pouze jedna respondentka. V přímé otázce se 75 % členů týmu vyjádřilo kladně a další čtvrtina vybrala odpověď „nevím“. Sedeke pak uvedla, že si využití rámce pro prezentování výsledků jiným týmům nebo vedení umí představit. „Určitě funguje stručnost a přehlednost, možná by bylo ještě lepší to mít na jedné stránce a přehledně vedle sebe, abych rovnou viděla, které cíle a jak moc se povedlo splnit.“ (Sedeke, 2022, s. 3) Obává se ale toho, že v některých částech by kolegům nemuselo být jasné, proč jsou zvoleny zrovna dané metriky nebo která data patří do jaké sekce. Předpokládá, že by bylo nutné věnovat čas edukaci nejen marketingového týmu, ale i dalších pracovníků, kteří by rámec měli využívat. (Sedeke, 2022, s. 3)

Čejka rámec hodnotí velmi pozitivně a tvrdí, že nic nebrání zavedení rámce do praxe. Jeho využitelnost vidí v hodnocení jak celoroční komunikace, tak jednotlivých projektů, nebo v oblasti fundraising marketingu. (2022, s. 3) Sedeke naopak upozorňuje, že je třeba s rámcem zacházet s rozmyslem. Není podle ní vhodný pro všechny kampaně, které Czechitas realizuje. Např. propagaci Digitálních akademií podle ní pojímá tým marketingu více výkonnostně a pro takové hodnocení není rámec vhodný. (2022, s. 3)

Časová náročnost se po provedení šetření i po zvážení praktické zkušenosti autorky této práce s vyplňování IEF ukázala jako nezměřitelná. Autorka strávila práci na jeho vyplnění asi jeden pracovní den (tedy odhadem 8 hodin). To ale zahrnovalo i práci s taxonomií, vytváření poznámek pro analytickou část diplomové práce, dohledávání zdrojů v interních dokumentech nebo konzultace s dalšími pracovníky organizace. Můžeme tedy odhadovat, že užívání v běžné praxi by nebylo tak časově náročné jako první kontakt s novým nástrojem.

Pro porovnání ještě uvádím obvyklou dobu, kterou měsíčně stráví pracovníci marketingu Czechitas reportingem. Nejčastěji jim tato práce zabere 1–2 hodiny, není ale výjimkou, že reportováním tráví 4–5 hodin, nebo dokonce více než 5 hodin. Hlavní časový vklad, který lze při zavedení rámce IEF do praxe očekávat, je vyžadován v úvodní fázi. Bylo by žádoucí tým do problematiky zasvětit, představit názvosloví a proces používání rámce a následně se zaměřením na detail a výše zmíněné obavy některých členů adekvátně stanovit cíle

a metriky, které bude organizace pro práci s IEF používat. O potřebě vzdělávat PR a marketingové pracovníky, aby byli schopni s rámcem pracovat, hovoří i Jakus. (2018, s. 151) Podle něj je potřeba nadále zdůrazňovat důležitost metrik, které opravdu reflektují hodnotu komunikace, a v tomto ohledu též vzdělávat PR profesionály. Oborové organizace by měly srozumitelně a kontinuálně nabízet alternativy k zastaralým metodám měření (jako je AVE), které budou vždy odkazovat k cílům kampaně a celé organizace.

7.4 Shrnutí zjištění výzkumu a vyhodnocení využitelnosti IEF pro Czechitas

Cílem této práce bylo v praxi otestovat a vyhodnotit využitelnost jednoho z moderních modelů měření a hodnocení komunikace v praxi na příkladu neziskové organizace Czechitas. Použitelnost, limity a výhody byly hodnoceny na základě vlastního pozorování a práce s novou metodou měření, dále na základě kritiky v několika málo odborných zdrojích (rámec se ani za 6 let své existence nestal oblastí zájmu příliš mnoha akademiků). Jako jádro hodnocení byly použity hloubkové polostrukturované rozhovory a polostrukturované dotazování mezi zaměstnanci organizace. Autorka se dotazovala ředitele Ondřeje Čejky, vedoucí marketingového oddělení Kristiny Sedeke a následně všech aktuálně činných členů marketingového oddělení. Pro doplnění je také jako zdroj využit rozhovor s Alžbětou Fridrichovou, přední profesionálkou v oboru PR, která jako první zkoumala stav měření a hodnocení komunikace v českém kontextu.

Jak uvádí Fridrichová, v použitelnosti rámce IEF v praxi naráží všichni PR profesionálové na stejné limity: „Je to dobrá šablona a směr, který následovat. Nepřináší to ale nic nového ve chvíli, kdy začínáte o PR uvažovat v kontextu a strategicky.“ (Fridrichová, 2022, s. 1) Považuje jej ale za vykročení správným směrem a organizaci jeho využití doporučuje minimálně jako pomůcku pro plánování komunikačních integrovaných kampaní. Kvituje také důraz na měření hned v úvodní, plánovací fázi komunikace. Organizace nebo profesionál by vždy měli mít stanovené metody měření (a ideálně i měřitelné cíle) ještě před začátkem kampaně a neměřit až ex post.

Co se týká subjektivního zhodnocení práce s novým nástrojem, autorka této práce popsala některé problémy podrobněji v předchozím textu. Jedná se především o nedostatky ve struktuře (především chybné dělení v sekci Aktivity), které je ale možné v případě zájmu vyřešit tím, že potenciální uživatelé odstoupí od vyplňování online rámce přímo na webu AMEC, strukturu překopírují a vyplní následně samostatně dle svého rozhodnutí. Pracovat mohou např. v tabulkovém editoru, textovém editoru, případně lze využít grafické programy, kde bude využit návrh vizuálního zpracování, jak ho v originální verzi předkládá IEF. Dále je

nutné částečně se vyrovnat s nejasnou terminologií, která je do určité míry způsobena automatickým překladem materiálů do češtiny.

Za největší překážku zavedení do praxe v Czechitas považují dvě zjištění. V první řadě v organizaci neexistuje dobré povědomí a praxe stanovování komunikačních cílů, které opravdu vedou k naplnění cílů celood organizačních. Takové cíle by měly být lépe stanovovány, ale aby mohly být i měřeny, muselo by dojít také k časové nebo finanční investici. Takové investice by byly nutné především pro sledování povědomí o značce, monitorování sentimentu mediálních obsahů nebo reakcí na sociálních sítích, případně o výzkumy veřejného mínění na témata spojená s komunikací a fungováním organizace. Není tedy možné rámec jednoduše otevřít a začít s ním v současné situaci pracovat. Jeho zavedení do praxe by z výše uvedených důvodů vyžadovalo značné množství práce, omezené, ale nikoliv nepatrné finanční prostředky a také edukaci marketingového i dalších oddělení, aby byli zaměstnanci schopni rámec efektivně využívat.

V neposlední řadě shrňme ještě náhled zástupců organizace. Ti vesměs hodnotí možné využití IEF kladně, zmiňují ale několik zásadních nedostatků. Jedná se především o nejasné zobrazení toho, zda data uváděná v jednotlivých sekcích lze považovat za úspěch a do jaké míry byly dodrženy a naplněny stanovené cíle. Marketingoví pracovníci ale oceňují přehled o datech z mnoha kanálů na jednom místě a věří, že by využití rámce poskytovalo lepší povědomí o vlivu jejich práce na organizaci a její pověst ve veřejném prostoru.

Zavedení rámce má navíc podporu od vedení marketingového oddělení a také přímo od ředitele organizace. Dotyční oceňují věrohodnost, přehlednost a zmiňují lepší pochopení, které by se díky rámci dostalo práci marketingového oddělení napříč dalšími složkami organizace. Obavy, které artikulují marketingoví pracovníci, kontrastují s téměř nekritickou podporou od vedení organizace. Tento kontrast by mohl podpořit tvrzení Fridrichové, že výsledný dokument, který rámec umožňuje zpracovat, se hodí právě pro prezentování komunikačních a dalších výsledků nejužšímu vedení organizací a firem. (Fridrichová, s. 1–2)

7.5 Diskuze

Zvolená metoda případové studie poskytuje detailní vhled do jednoho případu, kterým je v této práci nezisková organizace Czechitas. Ta vzhledem ke své povaze silně kombinuje marketingové a PR nástroje a v kontextu celé organizace je zde patrný zájem o zavádění nových metod a zlepšování stávajících procesů. I na omezeném poli, které tento výzkum nabízí, je možné konstatovat, že zavedení testovaného rámce by do určité míry mohlo „posunout“ nejen

marketingové oddělení organizace a být mu nápomocné v efektivnějším sledování a hodnocení jeho výsledků.

Při realizaci sběru dat a jejich následném hodnocení se pravděpodobně největším limitem ukázalo být odhadování a nedostatečně detailní znalost rámce u jednotlivých respondentů. Přestože rozhovorům s vedením a vedoucí marketingového oddělení i rozeslání dotazníku předcházelo zaslání dokumentu k prostudování, bylo u respondentů patrné, že hodnotí spíše celkové působení bez dalších, konkrétnějších detailů. Detailněji zaměření ovšem byli jednotliví členové marketingového oddělení, pravděpodobně i proto, že diskuze na téma měření a hodnocení je běžnou součástí jejich práce. Limitem zvoleného designu výzkumu může být také to, že se soustředí na potenciální využití v praxi, netestuje tedy zavedení rámce do fungování marketingového oddělení nebo celé organizace v reálném čase. Aby bylo možné potvrdit a detailněji rozpracovat výsledky, které zde nastiňují, bylo by snad vhodné přistoupit k výzkumu formou experimentu, který by po delší časový úsek monitoroval reálné využívání nového rámce v každodenním fungování Czechitas. Pokud by mělo být cílem jasné doporučení pro neziskové organizace nebo pro všechny profesionály z oblasti marketingu a PR, musela by být případová studie upravená a obsahovat porovnání několika případů. V této chvíli může sloužit jako hloubková sonda do měření v případě jednoho zástupce neziskového sektoru, který částečně ilustruje teoreticky popsané limity zavádění moderních a holistických metod evaluace PR a marketingových aktivit do praxe.

7.5.1 Další možnosti měření komunikace v neziskovém sektoru

V této části můžeme se ještě zběžně seznámit s tím, jakým způsobem měří efektivitu své komunikace jiné organizace nebo projekty neziskového sektoru. Organizace Suchej únor, zabývající se osvětou v oblasti závislosti na alkoholu, pořádá každý rok kampaň, která motivuje širokou veřejnost k abstinenci po dobu trvání měsíce února.

Projekt trvající již celou dekádu se v posledních letech kromě posílení komunikace také rozhodl změnit pohled na hodnocení své úspěšnosti. Můžeme tak vidět, že organizace dlouhodobě realizuje reprezentativní průzkum ve spolupráci s výzkumnou agenturou Nielsen Admosphere. Průzkum se zaměřuje na několik jednoduchých ukazatelů, která jsou ale sledována kontinuálně a dlouhodobě, což dává neziskové organizaci Suchý únor skvělé povědomí o vývoji v čase. Testuje povědomí o kampani – kolik procent oslovených někdy o kampani či projektu slyšelo – a deklarované zapojení – kolik procent oslovených tvrdí, že se do

projektu zapojilo. Dále se ptají, jak respondenti kampaň hodnotí na pětistupňové škále od zcela negativního až po zcela pozitivní vnímání. (Suchej únor 2022 – dopad – public, 2022)

Následně ve spolupráci s NÚDZ (Národní ústav duševního zdraví) organizace realizuje průzkum zaměřený na dopad organizace, který monitoruje rizikové chování ve vztahu k alkoholu a jeho změnu po absolvování „suchého února“ po několika měsících a po jednom roce. Teprve za těmito výsledky pak organizace zmiňuje mediální pokrytí v počtu výstupů a v jejich dosahu. Uvádí také množství zapojených osobností a influencerů nebo vyzdvihuje některé příběhy, které poskytují pozitivní zpětnou vazbu projektu. (Suchej únor 2022 – dopad – public, 2022)

Zběžný pohled na měření a hodnocení komunikace organizace Suchý únor ukazuje, že není nutné sledovat mnoho čísel a metrik, a zdůrazňuje, jak je pro dlouhodobé projekty podstatné dodržovat kontinuitu v měření. Ilustruje také, že není pro neziskovou organizaci nereálné realizovat výzkumy ve spolupráci s profesionální agenturou, a to např. formou zapojení otázek do tzv. omnibusového šetření³⁶. To pravidelně provádí mj. zmíněná agentura Nielsen Admosphere – činí tak pod názvem *Český národní panel*. (Nielsen, 2022)

Již zmíněná nezisková organizace Člověk v tísni pak kromě běžných výsledků jednotlivých marketingových a PR kanálů sleduje také pověst celého neziskového sektoru, jednotlivých aktérů a tím i povědomí o svojí značce. Jak uvedla Adriana Černá (Černá a Zemánková, 2022), organizace v poslední 10 letech každých 6 měsíců realizuje s externím dodavatelem průzkum, který hodnotí vnímání neziskového sektoru v ČR, ptá se na pozici jednotlivých osobností a jednotlivých organizací a také monitoruje vývoj pověsti právě Člověka v tísni. Organizace má tak celou dekádu zpětně relevantní data, která pravidelně doplňuje a může vcelku pružně na případný výrazný pokles reagovat. Podle Černé je totiž reputace (pověst) to nejcennější, co nezisková organizace má. Pokud ji ztratí, už jí nikdo neposkytne žádné finanční prostředky. Výsledky fundraisingu, tedy jednoduše kolik organizace získá zdrojů na své fungování, jsou taky další optikou, kterou je v Člověku v tísni pohlíženo na efektivitu PR a marketingové komunikace. Jak shrnuje Černá: „Čím víc jsme vidět, tím víc v uvozovkách vyděláváme.“ V neposlední řadě pak organizace poměrně sofistikovaně (nikoliv pomocí softwaru, ale zapojením několika zaměstnanců) monitoruje narativy na sociálních sítích

³⁶ Kvantitativní výzkum veřejného mínění, který je pravidelně realizován na reprezentativním vzorku populace. Otázky vycházejí od více zadavatelů, proto je jeho finanční náročnost nižší a je tím pádem vhodný pro využití neziskovými organizacemi.

a vytváří si tak podklady pro případnou potřebnou krizovou komunikaci. (Černá a Zemánková, 2022; Růžičková, 2021)

Zmíněné praktiky tak nabízí další alternativní pohled na sledování efektivity komunikace v neziskovém sektoru. Stejně jako Suchej únor, Člověk v tísni využívá externě realizované výzkumy veřejného mínění. Sleduje také výsledky v oblasti fundraisingu, které patří bezpochyby do oblasti vlivu komunikace na fungování celé organizace.

Závěr

Cílem této práce bylo v praxi otestovat a vyhodnotit využitelnost moderního, odbornými asociacemi vytvořeného a prosazovaného nástroje pro měření a hodnocení komunikace na příkladu vybrané neziskové organizace. Pro tento účel byl zvolen Integrovaný hodnotící rámec zpracovaný asociací AMEC. Výzkum pomocí případové studie byl následně proveden na příkladu neziskové organizace Czechitas. Hlavní výzkumná otázka se zaměřila na to, zda je přínosné pro neziskovou organizaci Czechitas používat zmíněný rámec v praxi.

Další výzkumné podotázky a z nich vyplývající hypotézy se pak orientovaly dvěma směry. Tím prvním je současný stav měření a hodnocení komunikace v organizaci. První výzkumná podotázka se zaměřila na to, jak organizace v současné situaci přistupuje k měření a hodnocení komunikace. Výzkum ukázal, že povaha měření a hodnocení komunikace v Czechitas je výrazně kvantitativní a zaměřuje se na sledování výstupů komunikace, nikoliv výsledků, které komunikační aktivity přinášejí. Tímto zjištěním je možné potvrdit první hypotézu o převážném sledování výstupů komunikace. Tento stav vyhovuje pouze polovině pracovníků marketingového oddělení a zcela spokojeni s ním nejsou ani zástupci vedení organizace. Druhou hypotézu naopak potvrdit nelze, protože neexistuje většinový názor uvnitř organizace, který by bez výhrad oceňoval současnou formu hodnocení komunikace.

Třetí hypotézu nelze ze získaných dat s jistotou vyvrátit ani potvrdit, není totiž možné zcela jednoznačně určit, zda kvantitativní metody měření komunikace umožňují poznat vliv fungování organizace, její pověst a známost ve veřejném prostoru. Organizace Czechitas pomocí svého dosavadního měření není schopna toto hodnotit, nemusí to být ale nutně způsobeno kvantitativní povahou měření. Tento nedostatek je pravděpodobně způsoben spíše nevhodným výběrem metod měření a také nevhodným stanovováním komunikačních cílů. Pověst či známost ve veřejném prostoru totiž můžeme měřit i pomocí kvantitativních metod, jako je šetření znalosti značky nebo povědomí o kampani.

Druhý směr, kterým se orientovaly výzkumné podotázky a hypotézy, je hodnocení využití IEF v praxi. Výzkum si v této části klade otázku Jak funguje využití IEF v praxi na příkladu organizace Czechitas? Autorka v této části použila rozličné zdroje dat, aby identifikovala, zda a případně s jakými výhradami je možné zavést IEF do praxe v organizaci Czechitas.

Oslovení pracovníci a zástupci vedení organizace dostali prostor se seznámit s výsledkem měření pomocí IEF a následně se k němu vyjádřit. V jejich hodnocení je možné

odhalit několik převažujících tendencí. Objevila se kritika, která zmiňuje nedostatečný přehled v naplnění stanovených cílů a také nemožnost porovnávat výsledky v čase. Na druhou stranu ale respondenti zmiňovali výhody v podobě ucelenějšího a rychlejšího přístupu k datům v podobě kumulace na jedno místo nebo dobrou přehlednost nástroje. Pokud připojíme k hodnocení i názor vedoucích pracovníků, můžeme potvrdit čtvrtou hypotézu, která předpokládá, že IEF poskytuje organizaci lepší přehled o výsledcích komunikace.

Hypotézu o časové náročnosti se nepovedlo s jistotou vyvrátit, je ale možné na základě osobní zkušenosti s IEF stejně jako na základě údajů o současné časové dotaci, kterou marketingoví pracovníci organizace věnují reportování, učinit určitý odhad. Časová investice, kterou by pravděpodobně využívání rámce vyžadovalo, by se rozdělila mezi různé pracovníky oddělení a výraznější by byla především v úvodu, kdy by bylo nutné zaměstnance s metodou seznámit. Předpokládám, že nejvyšší časovou dotaci by si vyžádalo pečlivé a detailní stanovení cílů a následná identifikace hodnot, které lze sledovat v jednotlivých fázích komunikace, jak je popisuje IEF. Zde by si nová metoda vyžádala čas především vedoucí marketingového oddělení, nikoliv řadových pracovníků.

Poslední stanovenou hypotézu lze potvrdit, jelikož na přímé otázky i spontánně v rámci dotazování různí respondenti uváděli, že si dovedou představit využití IEF pro reportování směrem k vedení organizace i k dalším oddělením.

Zbývá tedy zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Dle všech analyzovaných dat a vyjádření všech oslovených expertů, stejně jako na základě osobního pozorování konstatuji, že pro neziskovou organizaci, jakou je Czechitas, by bylo přínosné využít IEF v praxi. Jak už jsem nastínila výše, existují ale určité limity a překážky, které by bylo nutné ošetřit v případě, že by organizace k zavedení opravdu přistoupila.

Především by bylo nutné na úrovni vedení organizace a vedení marketingového oddělení detailně zrevidovat současné pojetí měření a hodnocení komunikace a pečlivě (po úvaze možná ve spolupráci s odborníkem, který se věnuje strategické komunikaci nebo holistickému vyhodnocování komunikačních kampaní) stanovit celoorganizační cíle, ze kterých následně vyplynou komunikační cíle, jak to rámec požaduje. Dále by bylo zapotřebí před implementací edukovat a připravit na změnu nejen členy marketingového oddělení, ale také vybrané pracovníky z dalších oddělení, kteří výsledky vycházející od marketingového oddělení dosud používají. V neposlední řadě by bylo nutné používat rámec a jeho strukturu od začátku procesu přípravy kampaně nebo projektu.

Jak zmínila Fridrichová, Integrovaný hodnotící rámec je vhodnou pomůckou, která může všem komunikačním profesionálům ukázat cestu a pomoci jim uvědomit si principy, které definují strategicky vedenou komunikační kampaň. (2022, s. 1) IEF nemůže ze své podstaty naplnit touhu části profesionálů po jednoduché a jednotné metodě, která umožní napříč oborem srovnávat efektivitu projektů a kampaní. Představuje ale podstatný příspěvek do vývoje v oboru a může sloužit jako jakýsi kompas nejen pro začínající PR profesionály. Hlavní limity pro zavádění rámce do praxe, jak ukázala případová studie, pak mohou představovat nedostatečné znalosti a schopnosti pracovníků organizací a firem, následně potřeba časové a částečně finanční investice pro zavedení a také ochota k akceptování změn napříč organizací.

Summary

The main topic of the thesis was the measurement and evaluation of public relations and communication. This topic resonates strongly among academics and practitioners, especially in the last decade. However, there is still a significant discrepancy between what the theory recommends and the acceptance of these recommendations in practice. Therefore, this thesis focused on one specific framework – the Integrated Evaluation Framework created by the International Association for Measurement and Evaluation of Communication. The aim of the research, conducted using the case study method, was to verify the applicability of the Integrated Evaluation Framework (IEF) in measuring and evaluating the communication of the non-profit organization Czechitas. The thesis described the role of PR in the modern organization as well as in the non-profit sector. The overview of existing theoretical models of PR measurement and evaluation as well as the progress of the debate on PR measurement among experts was further defined. The research tried to answer the main research question, of whether the modern Integrated Evaluation Framework is applicable in the real-life practice of Czechitas. The data has shown that despite minor problems and ambiguousness, the framework could be a useful guide for such an organization. The main limits that are emphasized in the research can be a lack of knowledge amongst its users and employees as well as the need for more specific and professional creation of integrated communication campaigns including a proper way of setting goals and measuring success. The framework is further well perceived by approached PR practitioners as well as by the employees and management of the Czechitas.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BAČUVČÍK, Radim a Lenka HARANTOVÁ, 2016. *Sociální marketing*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-80-4.

BORCHARDT, Peter a kol., 1994. *Marketing pro veřejné knihovny*. Praha: Národní knihovna. ISBN 80-7050-173-1.

BROOM, Glen M. a Bey-Ling SHA, 2013. *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson. ISBN 978-0-13-266915-3.

COOMBS, W. Timothy, 2015. *Ongoing Crisis Communication: Planning, managing and responding*. 4th edition. London: Sage. ISBN 978-1-4522-6136-2.

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

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

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

ČÁSTEK, Ondřej, 2010. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta [cit. 2022-11-24]. ISBN 978-80-210-7743-0. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/177/403/242-1/#preview>

ČEPELKA, Oldřich, Jitka JILEMNICKÁ a Jan SOCHŮREK, 1997. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega. ISBN 80-902376-0-6.

DOLANSKÝ, Pavel, 2015. Image. In: HALADA, Jan (ed). *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Karolinum, ISBN 978-80-246-3075-5.

DOWLING, Grahame, 2002. *Creating Corporate Reputations.: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0199252206.

FAIRCHILD, Michael, 2001. *The IPR Toolkit: Planning, Research and Evaluation for Public Relations Success*. London: Institute of Public Relations.

FEAGIN, Joe R., Anthony M. ORUM a Gideon SJOBERG, 1991. *A Case for the Case Study*. University of North Carolina Press. ISBN 978-0807843215.

FRANDBSEN, Finn a Winni JOHANSEN, 2017. *Corporate image, reputation and identity*. In: TENCH Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11218-3.

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

FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI a kol., 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.

GRUNIG, James E., David M. DOZIER a James E. GRUNIG. *Book Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* [online]. New York: Routledge, 2022 [cit. 2022-12-9]. ISBN 9781410606617. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781410606617>.

GRUNIG, James E. a Todd HUNT, 1984. *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing: Holt, Rinehart and Winston. ISBN 0-03-058337-3.

HANNAGAN, Tim J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Přel. J. NOTOVNÁ. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7226-996-8.

HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-298-4.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HEJLOVÁ, Denisa, 2017. *Public Relations* [online]. Praha [cit. 2022-12-10]. Habilitační práce. Univerzita Karlova.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORNÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, s. 91–92. ISBN 978-80-247-4354-7.

HUNČOVÁ, Magdalena, 2005. *Občanský sektor*. In: Simona ŠKARABELOVÁ (ed.). *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 80-239-4057-0.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2012. *Branding*. In: JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORNÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, s. 38. ISBN 978-80-247-4354-7.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Jitka VYSEKALOVÁ, 2012. *Image*. In: JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, s. 38. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOPECKÝ, Václav, 2013. *Public Relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8594-3.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th Global edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.

L'ETANG, Jacquie, 2009. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-596-7.

MACNAMARA, Jim, 2005. *R. Jim Macnamara's Public Relations Handbook*. Sydney: Archipelago Press. ISBN 978-0958753746.

MCGRATH, Nilam Ashra, 2017. *Non-government organisations and pressure groups*. In: TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11218-3.

MILES, Matthew B., A. Michael HUBERMAN a Johnny SALDAÑA. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* [online]. Edition 3. California: Sage Publications, 2014 [cit. 2022-12-06]. ISBN 978-1-4522-5787-7. Dostupné z: https://www.pdfdrive.com/qualitative-data-analysis-a-methods-sourcebook-e183985418.html?fbclid=IwAR2ABc5Q1OEv4KQ_44c3jCE_6R2benSG2Jld2QbwBaMTTqSnvSeCHwLVVw

NOBLE, Tom, 2017. *Public Relations Programme Research and Evaluation*. In: TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11218-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.

SCHULTZ, Majken, ed., Mary Jo HATCH a Mogens H. LARSEN, 2000. *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford a New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-829778-5.

SCHULTZ, Majken, Yun M. ANTORINI a Fabian F. CSABA, 2005. *Corporate Branding: Purpose, People, Process*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. ISBN 978-8763001403.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Nakladatelství Albert. 288 s. ISBN: 808583460X.

SVOBODA, Václav, 2001. *Základy public relations*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-172-X.

ŠIMKOVÁ Eva, 2006. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-859-1.

ŠKARABELOVÁ, Simona, 2005a. *Komunikace a public relations: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-3745-8.

ŠKARABELOVÁ, Simona, 2005b. Občanský sektor. In: Simona ŠKARABELOVÁ (ed.). *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 80-239-4057-0.

ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára et al., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

VAN RIEL, Cees B. M., et.al., 1995. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall. ISBN 978-0131509962.

WATSON, Tom, 1997. *Measuring the success rate: Evaluating the PR process and PR programmes*. In: *Public relations: Principles and practices*. KITCHEN, Philip, J. 283–299. Boston: International Thomson Business Press. ISBN 978-1861520913.

WATSON, Tom, 2017. *Public relations origins: Definitions and history*. In: TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11218-3.

WATSON, Tom a Paul NOBLE, 2007. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Measurement*. 2nd ed. London a Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4979-7.

WEISS, Tomáš, 2020. *Teoretický diskurz o metrikách měření public relations a jejich akceptace v české praxi*. Praha. 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.

YIN, Robert K., 2003. *Case study research: design and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-7619-2553-8.

Odborná periodika

BUHMANN, Alexander, Jim MACNAMARA a Ansgar ZERFASS, 2019. Reviewing the 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review: A Global Journal of Research and*

Comment [online]. Elsevier, **45**(4), [cit. 2022-11-06]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>

BÜHNOVÁ, Barbora, nedatováno. *Beyond Classroom: Making a Difference in Diversity in Tech* [online]. Masarykova Univerzita, Fakulta informatiky [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: https://www.fi.muni.cz/~buhnova/download/EDI2023_Czechitas-chapter_DRAFT.pdf

GREGORY, Anne a Tom WATSON, 2008. Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation: Towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications* [online]. Taylor and Francis, **14**(5), 337–350 [cit. 2022-11-8]. ISSN 1466-4445. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247514953_Defining_the_gap_between_research_and_practice_in_public_relations_programme_evaluation_-_Towards_a_new_research_agenda

GREGORY, Anne a Jim MACNAMARA, 2019. An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review: A Global Journal of Research and Comment* [online]. Elsevier, **45**(5) [cit. 2022-11-15]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>

GRUNIG, James. E., 1993. Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review: A Global Journal of Research and Comment* [online]. Elsevier, **19**(2), 121–139 [cit. 2022-11-14]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: [https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/0363-8111\(93\)90003-U](https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/0363-8111(93)90003-U)

JAKUS, Dalibor. The Measurement and Evaluation of PR Communication. *Marketing of Scientific and Research Organizations* [online]. Sciendo, 30.12.2018, **30**(4), 137–156 [cit. 2022-11-17]. ISSN 2353-8414. DOI: 10.14611/minib.30.12.2018.17 Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.14611/minib.30.12.2018.17>

KORNBERGER, Martin, 2011. *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle* [online]. Cambridge: Cambridge University Press. [cit. 2022-11-28]. ISBN 9780511802881. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/287245504_Brand_Society_How_Brands_Transform_Management_and_Lifestyle

KYLANDER, Nathalie a Christopher STONE, 2012. The Role of Brand in the Nonprofit Sector. *Stanford Social Innovation Review* [online]. Stanford Center on Philanthropy and Civil Society, 2012, **9**(1), 36–41 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector

LINDENMANN, Walter K. An 'Effectiveness Yardstick' to Measure Public Relations Success. *Public Affairs Quarterly* [online]. University of Illinois Press, 1993, **38**(1), 7–9 [cit. 2022-11-16]. ISSN 0887-0373. Dostupné z: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5563764/mod_resource/content/1/R%C3%A9gua%20de%20Lindenmann.pdf

MACNAMARA, Jim R., 1999. Research in Public Relations - A Review of the Use of Evaluation and Formative Research [online]. *Asia Pacific Public Relations Journal* [cit. 2022-11-05]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/265104424_Research_in_Public_Relations_A_review_of_the_use_of_evaluation_and_formative_research

MACNAMARA, Jim, 2014. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry* [online]. SAGE Publications, **3**(1), 7–29 [cit. 2022-12-01]. ISSN 20461488. DOI:10.1177/2046147X14521199. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2046147X14521199>

MACNAMARA, Jim, 2015. Overcoming the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of Communication Management*. **19**(4), 371–387, [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2014-0020>.

MACNAMARA, Jim, May LWIN, Ana ADI a Ansgar ZERFASS, 2016. 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review: A Global Journal of Research and Comment* [online]. Elsevier, **42**(3), 377–385 [cit. 2022-11-24]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001>

MARKLEIN, Tim a Katie PAINE. The March to Standards: #SMMStandards Progress and Roadmap. In: *4th European Summit on Measurement* [online]. Dublin: AMEC, 2012 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/en/document/read/9263175/the-march-to-social-standards-amec>

MCCOY, Mairead a Owen HARGIE, 2003. Implications of mass communication theory for asymmetric PR evaluation. *Journal of Communication Management* [online]. Emerald Publishing, **7**(4) 304–316 [cit. 2022-11-8]. ISSN 1363-254X. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632540310807449/full/html?skipTracking=true>

MICHAELSON, David a Don W. STACKS, 2011. Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal* [online]. Institute for Public Relations, **5**(2) [cit. 2022-11-29]. ISSN 1942-4604. Dostupné z: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Standardization.pdf>

SURMA, Anne, 2006. The Rhetoric of Reputation: Vision not Visibility. *PRism* [online]. Center for Culture-Centered Approach to Research and Evaluation, **4**(1) [cit. 2022-11-18]. ISSN 1448-4404. Dostupné z: <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v4-no1-a6.pdf>

WAN, Hua-Hsin a Robert SCHELL, 2007. Reassessing corporate image: An examination of how image bridges symbolic relationships with behavioral relationships. *Journal of Public Relations Research* [online]. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., **19**(1), 25–45 [cit. 2022-11-18]. ISSN 0363-8111. DOI 10.1080/10627260709336594. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=716ce4d0-0823-47ab-8df2-a6af971a370a%40redis>

Internetové zdroje

AMEC, 2011. *Valid Metrics for PR Measurement: Putting the Principles Into Action*. In: PR Measured [online]. 7 June 2011 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://prmeasured.com/wp-content/uploads/2016/05/ValidMetricsFramework.pdf>

AMEC, 2015a. *Say No to AVEs*. Amecorg.com [online]. [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://amecorg.com/say-no-to-aves/>

AMEC, 2015b. *How the Barcelona Principles have been updated*. Amecorg.com [online]. 2015 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated/>

AMEC, 2016a. *Uznání a poděkování*. Amecorg.com [online], [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/cs/domov/podekovani/>

AMEC, 2016b. *Integrovaný hodnoticí rámec Amec*. [online], [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/cs/>

AMEC, 2016c. *Představení Integrovaného hodnoticího rámce dle asociace AMEC: Kde se rámec vzal a proč je důležitý?*. Amec.org [online], [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/cs/domov/framework/introduction/>

AMEC, 2016d. *Framework*. Amec.org [online], [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/>

AMEC, 2020a. *Barcelonské principy 3.0*. Amecorg.com [online], [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://amecorg.com/cs/barcelona-principles-3/>

AMEC, 2020b. *Barcelona Principles 3.0*. Amecorg.com [online], [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2020/07/BP-Presentation-3.0-AMEC-webinar-10.07.20.pdf>

CAHLÍK, Pavel, 2022. *Net Promoter Score*. *Pavel Cahlík: Jsem na značky!* [online]. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/net-promoter-score>

CIPR. *About PR*. Chartered Institute of Public Relations [online]. 2014 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx

CZECHITAS Z.Ú., 2016–2021. *O Czechitas*. In: Czechitas.cz [online]. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/o-czechitas>

CZECHITAS, Z.Ú., 2021 *Výroční zpráva 2021* [online], [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://global-uploads.webflow.com/5f1ec88b9bfb9a132591552b/62f3842db9b83118a2270da7_Vyrocn%C3%AD%20zprava%20Czechitas%202021.pdf

CZECHITAS, Z.Ú., 2022. *Kolik stojí kurzy Czechitas?*. Czechitas.cz [online]. Czechitas z.ú., 13.12.2022 [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/blog/kolik-stoji-kurzy-czechitas>

ČTK, 2020. *Kampaň Člověka v tísní přiblíží lidem žití ve válce či chudobě*. Seznamzpravy.cz [online]. Seznam Zprávy, 16. 12. 2020 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kampan-cloveka-v-tisni-priblizi-lidem-ziti-ve-valce-ci-chudobe-134111>

E-JUSTICE, 2022. *Úplný výpis z rejstříku ústavů*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=785818&typ=UPLNY>

EY Česká republika, 2019. *Podcast #9: Cesta s EY – Dita Přikrylová z Czechitas*, 2019. In: Youtube [online]. Kanál uživatele EY Česká republika. Publikováno 20. 9. 2019. [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: https://youtu.be/y_ou8Ua2Egg

FRIDRICHOVÁ, Alžběta, 2018. *AVE odzvonilo, v PR čím dál víc měříme dopad* [online]. Praha: Médiář, 10. 10. 2018 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/ave-odzvonilo-v-pr-cim-dal-vic-merime-dopad>

GRUPP, Robert W., 2008. *Institute and AMEC to Create European Summit on Measurement in 2009*. Institute For Public Relations: The science beneath the art of public relations [online]. 29. 4. 2008 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/institute-and-amec-to-create-european-summit-on-measurement-in-2009/>

HAUGHEY, Duncan, 2021. *How to Drive Project Success Using SMART Goals*. ProjectSmart.uk [online]. ProjectSmart, 26. 10. 2021 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals/smart-goals.php>

HAVEL, Luboš. *Sedm Barcelonských principů* [online]. Asociace Public Relations agentur, 2015 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/46956-Sedm-barcelonskych-principu.html>

HÁJKOVÁ, Anna, 2021. *Případová studie Milka: Místo loajality budujte symboly značky*. Mediaguru [online]. Praha: PHD, 30. července 2021 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/07/pripadova-studie-milka-misto-loajality-budujte-symboly-znacky/>

HUHN, Julia, Jan SASS a Christopher STORCK, 2011. *Communication controlling: How to maximize and demonstrate the value creation through communication*. Berlin: German Public Relations Association (DPRG), [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Position_paper_DPRG_ICV_2011_english.pdf

IPRA. PR Definiton: *A new definition of public relations*. International Public Relations Association [online]. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>

JANDORA, Martin, 2022. *Ondřej Lukáš (Člověk v tísní): Naší zbraní v boji za lidská práva je hlavně špičkový marketing a komunikace*. Podcasty.cz [online]. Seznam, 9. září 2022 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://podcasty.seznam.cz/podcast/nejen-o-reklame/ondrej-lukas-clovek-v-tisni-nasi-zbrani-v-boji-za-lidska-prava-je-hlavne-spickovy-marketing-a-komunikace-128069>

KLEČKOVÁ, Adéla. *Fenomén jménem neziskovky* [online]. Institut pro politiku a společnost, 2020 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenom%C3%A9n-jm%C3%A9nem-neziskovky-IPPS.pdf>

KOVALČÍK, Martin, 2019. *Člověk v tísní ve své nové kampani vyzývá: zastavte dětské exekuce!*. Clovekvtsni.cz [online]. Člověk v tísní, 8. 4. 2019 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/clovek-v-tisni-ve-sve-nove-kampani-vyzyva-zastavte-detske-exekuce-5745gp>

MACNAMARA, Jim, 2016. *Taxonomie vyhodnocování podle standardů*. Amecorg.com [online], [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/cs/domov/supporting-material/taxonomie/>

MACNAMARA, Jim, nedatováno. *Moving Communication Forward with Evaluation*. [online]. University of Technology Sydney, London School of Economics and Political Science. [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: https://cor.europa.eu/en/events/Documents/Europcom/Jim_Macnamara.pdf

MEDIAGURU, 2022. *Člověk v tísní radí, jak ekologicky žít. Zapojuje influencery: Naší zbraní v boji za lidská práva je hlavně špičkový marketing a komunikace*. MediaGuru.cz [online]. PHD, 22. dubna 2022 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/04/clovek-v-tisni-radi-jak-ekologicky-zit-zapojuje-influencery/>

MOYER, Jeniffer, 2011. *Public relations industry sets top four measurement priorities*. Institute for Public Relations: The science beneath the art of public relations [online]. June 14, 2011 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/public-relations-industry-sets-top-four-measurement-priorities/>

NIELSEN. *Češi, alkohol a Suchej únor* (infografika). Nielsen-admosphere.cz [online]. Nielsen Admosphere, 26/4/22 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/cesi-alkohol-a-suchej-unor-infografika>

OČENÁŠKOVÁ, Adéla, 2021. *Ženy mají pro IT zvláštní talent. První programátorky byly dívky, říká šéf Czechitas*. Aktuálně.cz [online]. Praha: Economia, as., 23. 2. 2021 [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czechitas/r~c8601d7671df11eb89ccac1f6b220ee8/>

PRAM CONSULTING, 2018. *Co je peso? Budoucnost PR!* [online]. Praha: Peso.cz. [cit. 2022-11-23]. Dostupné z: <http://www.peso.cz/>.

PRAM CONSULTING, 2021. *Barcelonské principy 3.0: Zapomeňte na AVE, soustředte se na reputaci firmy*. Pram.cz [online]. PRAM Consulting, 20. 1. 2021 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://www.pram.cz/cz/blog/barcelonske-principy.html>

PRSA. *About Public Relations*. Public Relations Society of America [online]. New York, 2011 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

REDAKCE MAM, 2022. *Člověk v tísní vyzývá k minutě ticha za oběti šampionátu v Kataru*. Mam.cz [online]. Forum Media, 9. 12. 2022 [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/kreativita/kampane/2022-12/clovek-v-tisni-vyzyva-k-minute-ticha-za-obeti-sampionatu-v-kataru/>

ROCKLAND, David. *The Barcelona Principles: David Rockland explains why change was necessary*. Amecorg.com [online]. [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://amecorg.com/2015/09/the-barcelona-principles-david-rockland-explains-why-change-was-necessary/>

ROCKLAND, David a Barry LEGGETTER, 2015. *Launch of Barcelona Principles 2.0*. In: Institute for Public Relations [online]. 3. 9. 2015 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Barcelona-Principles-2.0.pdf>

RŮŽIČKOVÁ, Dagmar, 2021. *Adriana Černá pro Heroine: Útoky na Člověka v tísní snáším hůř než ty na mě osobně*. In: *Člověk v tísní* [online]. Praha: Člověk v tísní, 12. 3. 2021 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/utoky-na-cloveka-v-tisni-snasim-hur-nez-ty-na-me-7504gp>

SÁBLÍKOVÁ, Lucie, 2012. *Měření efektivity PR*. [online]. 2012, [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/mereni-efektivita-pr>

SOUKENÍK, Štěpán, 2014. *PR Summit 2014 ve znamení inspirace i pragmatismu*. Markething.cz [online]. Praha, 23. října 2014 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: https://markething.cz/pr-summit-2014-ve-znameni-inspirace-i-pragmatismu?fbclid=IwAR07YUJusB0IMFyP_LtPmu_w3DOPsagB-OSDcoKj6G0rHVPLauSH3IHq-ag

STROKE ASSOCIATION, 2022. *Valid Metrics Framework Case Study: Not just a funny turn*. In: Amecorg.com: Integrovaný hodnotící rámec AMEC [online]. Stroke Association, [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://amecorg.com/amecframework/assets/ph-framework-case-study-stroke-association.pdf>

Suchej únor 2022 - dopad - public. In: *Suchej únor* [online]. 2022 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: https://docs.google.com/presentation/d/1z3lozJoTz1L6Ywjh89KrnmrOjjDw0J93OyoYHTUra3Q/edit#slide=id.g14cd5405b38_0_0

ŽENATÁ PECHÁČKOVÁ, Natálie, 2020. *Jaké právní formy můžou využít neziskové organizace*. Frank Bold Advokáti [online]. 2. 12. 2020 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/7371-jake-pravni-formy-muzou-vyuzit-neziskove->

organizace

Zákony

ČESKO, 2012. § 402 – § 418 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – znění od 1.7.2021. In: Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2022-10-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Výzkum

BEHAVIO, 2022. Audit značky Czechitas. Kvantitativní výzkum. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

Cíle 2021, 2021. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

ČEJKA, Ondřej, 2022. Osobní rozhovor, Praha, 5. 12. 2022.

ČERNÁ, Adriana a Markéta ZEMÁNKOVÁ, 2022. Osobní rozhovor, Praha, 10. 11. 2022.

FRIDRICHOVÁ, Alžběta, 2022. Osobní rozhovor. Praha, 15. 11. 2022.

Marketing reporting 2021, 2021. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

Rekapitulace 2021, 2022. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

SEDEKE, Kristina, 2022a. Osobní rozhovor, Praha, 9. 11. 2022

SEDEKE, Kristina, 2022b. Strategie marketing 23. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

SEDLÁK, Marek, 2021. Czechitas Marketing Summary 2021. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

Strategie Czechitas 2021_FLOW 6/2020, 2021. Interní dokument organizace Czechitas, z.ú., se sídlem v Praze, [online].

Teze Diplomové práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Jeřábková Kateřina	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020/2021	
E-mail diplomantky/diplomanta: 49171929@fsv.cuni.cz	
Studijní obor/forma studia: Mediaální studia, navazující magisterské, distanční	
Název práce v češtině: Měření komunikace pomocí Integrovaného hodnotícího rámce Amec na příkladu neziskové organizace Czechitas	
Název práce v angličtině: Measuring communication using the Amec Integrated Evaluation Framework on the example of the non-profit organization Czechitas	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: <i>ZS 2012/2013</i>) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2021/2022 – obhajoba září 2022	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Odborná veřejnost se v průběhu posledního desetiletí shodla, že je nejen pro obor public relations, ale i profesionály a klienty, nezbytná změna přístupu k měření komunikace. Od roku 2010, kdy byly prezentovány tzv. Barcelonské principy, trvá snaha vytvořit nebo se shodnout na univerzálním způsobu, jak komunikaci měřit. AMEC – Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení komunikace se této snaze přiblížila pomocí stanovení tzv. integrovaného hodnotícího rámce (Integrated Evaluation Framework, IEF). Navzdory tomu, že se jedná o dlouhodobě propagovaný a online volně dostupný nástroj, v českém prostředí jej (alespoň podle dosavadních zjištění) nepoužívá mnoho agentur nebo firem. Tato diplomová práce si klade za cíl využít a v praxi otestovat hodnocení komunikace vybrané neziskové organizace právě pomocí IEF. Komunikace vzdělávací neziskové organizace Czechitas z.ú. bude podrobena hodnocení pomocí výše zmíněného rámce, výsledky porovnány s dosavadními reporty a následně bude v sadě hloubkových rozhovorů zhodnoceno, jak výsledky IEF hodnotí její pracovníci a jak je pro ně i pro vedení organizace případná implementace modelu přínosná.	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cílem této práce je zhodnotit využitelnost hodnotících rámců jako je IEF v praxi na příkladu české neziskové organizace. Výsledkem by mělo být doporučení pro české neziskové organizace, jak co nejefektivněji měřit a hodnotit své komunikační aktivity a také jestli a případně jak pracovat s IEF. Výzkumná otázka Je pro neziskovou organizaci přínosné a reálné využívat k měření komunikace model IEF? Hypotézy H1 Současný stav měření komunikace organizace Czechitas se zaměřuje spíše na výstupy, nikoliv na výsledky. H2 Kvantitativní povaha měření komunikace vyhovuje současnému vedení i marketingovým pracovníkům organizace.	

H3 Kvantitativní povaha měření komunikace neumožňuje poznat vliv PR aktivit na fungování organizace a její pověst nebo známost ve veřejném prostoru.

H4 Komplexní model měření komunikace, jako je Integrated Evaluation Framework, poskytuje marketingovým i vedoucím pracovníkům organizace lepší přehled o výsledcích komunikace a jejich vlivu na fungování organizace.

H5 Pracovníci marketingu organizace považují využití IEF za časově náročnější.

H6 Pracovníci marketingu organizace považují využití IEF za užitečné pro reportování výsledků jejich práce a jejich prezentování vedení organizace.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

Úvod

1. PR a jeho přínos pro organizaci
 - 1.1 Důvody, proč měřit komunikaci z hlediska marketingové teorie
 - 1.2 Brand awareness
 - 1.3 Image
 - 1.4 Budování značky
 - 1.5 Vztahy se stakeholdery
 2. Specifika komunikace v neziskovém sektoru
 - 2.1 Co je cílem komunikace neziskové organizace?
 - 2.2 Zisk, fundraising, dobré jméno a další (neziskové) cíle
 - 2.3 Finanční a kapacitní omezení
 3. Měření komunikace z hlediska teorie
 - 3.1 Stručná historie teoretického pohledu na měření komunikace
 - 3.2 Jednotlivé teoretické modely hodnocení komunikace
 - 3.3 Barcelonské principy 3.0
 - 3.4 AMEC's Integrated Evaluation Framework (IEF)
 4. Czechitas
 - 4.1 Organizace a její fungování
 - 4.2 Marketingové a PR aktivity
 - 4.3 Současný stav měření komunikace
 5. Výzkumná část
 - 5.1 Zhodnocení komunikace Czechitas za rok 2021 pomocí Integrated Evaluation Framework
 - 5.2 Porovnání výsledků IEF s dosavadním způsobem měření
 - 5.3 Prezentace a rozhovor s vedením organizace
 - 5.4 Rozhovory a zhodnocení práce s IEF s marketingovými pracovníky Czechitas
 - 5.5 Diskuze a doporučení pro budoucí fungování organizace a dalších NGOs
- Závěr

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

Mediální výstupy referující o aktivitě nebo zástupcích organizace Czechitas v období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021, poskytnuté organizací. Dále další komunikace, především na sociálních sítích, blogu organizace nebo na např. podcastových platformách.

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Analýza komunikace organizace Czechitas z.s. v období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021 pomocí modelu [AMEC's Integrated Evaluation Framework](#) (IEF). Následná konzultace pomocí hloubkových rozhovorů s marketingovými pracovníky organizace, jejím vedením a zástupci dalších obdobných neziskových organizací pro zhotovení závěrečné zprávy o vhodnosti, efektivitě a úspěšnosti měření pomocí IEF.

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.

Publikace představuje komplexní souhrn pojmů, teorie, principů, historie a praxe v oblasti public relations. Jedná se o jednu z nejcitovanějších publikací v oboru public relations. Nové vydání, často označované jako „bible public relations“, pokrývá mnoho aspektů teorie a praxe public relations v různých prostředích.

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

Knihou vedoucí katedry Marketingové komunikace a public relations Denisy Hejlové představuje jak základní teoretické přístupy a koncepty, tak důležité poznatky ze souvisejících disciplín, a popisuje specifické oblasti PR včetně jejich etických a legislativních hranic. Klade silný důraz na domácí vývoj a případové studie, využívá však i řadu mezinárodních teorií a výzkumů jsou nezbytné pro pochopení celosvětového vývoje oboru.

MACNAMARA, Jim. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry* [online]. SAGE Publications, 2014, 3(1), 7–29 ISSN 20461488. DOI:10.1177/2046147X14521199.

Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2046147X14521199>

Článek je dílem předního odborníka na oblast měření a evaluace komunikace, který působí jako pedagog na Technologické univerzitě v Sydney. Text se zaměřuje se na postupně se formující mezinárodní standardy v oblasti měření komunikace, jejichž vznik podporují oborové organizace, sdružení profesionálů nebo někteří akademici. Hojně odkazuje na historické i aktuální teoretické modely měření komunikace, ale i na běžnou praxi v PR agenturách a firmách.

MEADOWS, Cui a Charles W. MEADOWS. The history of academic research in public relations: Tracking research trends over nearly four decades. *Public Relations Review* [online]. 40(5), 871-873 [cit. 2021-12-08]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.06.005>. Komplexní přehled dostupné literatury a metod využívaných k měření komunikace za posledních zhruba 40 let. Vydaný v renomovaném odborném periodiku *Public Relations Review* dvojicí autorů, kteří se dlouhodobě tématu měření a evaluace komunikace věnují.

WATSON, Tom; NOBLE, Paul: *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Measurement*. Kogan Page Publishers, 2007. Autoři Watson a Noble a jejich hluboké analýzy problematiky měření PR, kterou rozpracovali hned v několika publikacích (např. v knize z roku 2007), jsou pro zamýšlenou diplomovou práci klíčové. T. Watson je emeritním proděkanem a docentem komunikace na Univerzitě v Bournemouthu. Na téma měření a hodnocení public relations publikoval nespočet odborných článků a kapitol knih a byl mimo jiné předsedou Asociace konzultantů v PR Spojeného Království.

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)

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.

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

WIESNEROVÁ, Jana. Měření efektivity Public relations se zaměřením na media relations a následná aplikace na konkrétní PR kampaň. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2018.

STARÁ, Zuzana. Měření efektivnosti Public Relations aktivit na českém trhu. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010.

Datum / Podpis studenta/ky

9. 3. 2022

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cíle PR.....	9
Obrázek 2: PII model	30
Obrázek 3: Macnamarův pyramidový model.....	31
Obrázek 4: třístupňový model komunikace, známý též jako Effectivness Yardstick	33
Obrázek 5: Model PRE	34
Obrázek 6: Model Communication Controlling.....	35
Obrázek 7: GCS Framework	36
Obrázek 8: Náhled české verze interaktivního rozhraní IEF	44
Obrázek 9: Tři pilíře fungování Czechitas, které "stojí" na komunitě	55
Obrázek 10: Vizualizace cílů organizace Czechitas pro rok 2021	60
Obrázek 11: Uživatelské rozhraní IEF, které umožňuje ukládat více projektů.....	71
Obrázek 12: Ukázka vyplňování IEF v sekci Cíle	72
Obrázek 13: Ukázka vyplňování IEF v sekci Vstupy	73
Obrázek 14: Ukázka nevhodného dělení IEF v sekci Aktivity	74
Obrázek 15: Ukázka vyplněného IEF před stažením ve formě PDF	79

Seznam příloh

Příloha 1: Vzorový dotazník

Příloha 2: Vyplněný rámec IEF – výsledky komunikace Czechitas za rok 2021

Příloha 3: Přepis rozhovoru s Ondřejem Čejkou

Příloha 4: Přepis rozhovoru s Adrianou Černou a Markétou Zemánkovou

Příloha 5: Přepis rozhovoru s Alžbětou Fridrichovou

Příloha 6: Přepis rozhovoru s Kristinou Sedekou

Příloha 7: Náhled tabulky s výsledky kódování (současné měření Czechitas)

Příloha 8: Náhled tabulky s výsledky kódování (hodnocení IEF zaměstnanci Czechitas)

Příloha 1: Vzorový dotazník

Jak se díváš na současné měření a hodnocení komunikačních aktivit Czechitas? *
(Co sledujeme za metriky, co uvádíme v měsíčním a ročním reportu, jaké stanovujeme cíle apod.)

- Zcela mi vyhovuje
- Spíše mi vyhovuje
- Nevím
- Spíše mi nevyhovuje
- Zcela mi nevyhovuje

Jaké ukazatele podle tebe spíše sledujeme u naší komunikace? *

- kvantitativní
- kvalitativní

Vyhovuje ti to? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Pokud ti aktuální způsob nevyhovuje, napiš proč

Vaše odpověď _____

Jaké cíle, výsledky nebo metriky sleduješ za MKT ty? (Co vyplňuješ do reportu, podle čeho hodnotíš úspěšnost své práce?) *

Vaše odpověď

Odhadni, prosím, kolik času měsíčně strávíš evaluací a reportingem? *

- méně než 1 hodinu
- 1 - 2 hodiny
- 2 - 3 hodiny
- 3 - 4 hodiny
- 4 - 5 hodin
- více než 5 hodin

Aktuální stav měření a hodnocení umožňuje poznat výsledky naší komunikace a její vliv na fungování organizace. *

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Jaké metriky, metody nebo cíle nám v MKT chybí a chtěl/a bys je zavést? *

(neohlížej se na finanční, kapacitní nebo znalostní omezení)

Vaše odpověď

Tato část se týká hodnotícího modelu Integrated Evaluation Framework (IEF), který v diplomové práci testuji.

Prosím, projdi si [TENTO](#) dokument, kde jeho využití navrhuji pro zhodnocení komunikace za rok 2021. Pokud neznáš model PESO (rozdělení médií na paid, earned, shared a owned, mrkni ještě [SEM](#)) Pak se vrať k otázkám níže, díky! :)

Jak na tebe obecně rámec IEF působí? *

Vaše odpověď

Hodnocení pomocí IEF umožňuje poznat výsledky naší komunikace a její vliv na fungování organizace *

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Jak hodnotíš využití IEF v porovnání se současnou praxí? *

Vaše odpověď

Dovedeš si představit zavedení rámce do běžného fungování MKT oddělení Czechitas? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne/spíše ne, co zavedení brání?

Vaše odpověď

Považuješ IEF za využitelný pro reportování výsledků komunikace dalším oddělením nebo vedení organizace, případně správní radě? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne/spíše ne, proč?

Vaše odpověď

Napadá tě ještě k tématu měření a hodnocení v Czechitas cokoliv dalšího?

Vaše odpověď

Příloha 2: Vyplněný rámec IEF – komunikace Czechitas za rok 2021

AMEC Measurement Framework Komunikace CZECHITAS 2021		
PREPARATION	ALIGN OBJECTIVES	
	CÍLE ORGANIZACE	KOMUNIKAČNÍ CÍLE
	<ul style="list-style-type: none"> - V roce 2021 vzbudíme u 30 000 lidí zájem o technologie, zlepšíme jejich digitální a IT dovednosti, a tím přispějeme k diverzitě a inovativnosti Česka. - 15.000 absolventů popularizačních aktivit (1-4 hod.) - 15.000 absolventů vzdělávacích aktivit (4+ hod.) 	<ul style="list-style-type: none"> - 15.000 účastníků popularizačních aktivit - Zvyšování povědomí o Czechitas - 2 070 000 zobrazení webu - 266 000 uživatelů webu - 2 100 000 total reach na FB - 135 000 total reach na IG - 244 992 total reach na LI - 360 výstupů v médiích - 6 výstupů v celoplošných TV a rádio stanicích - čtenost NL nad 29 % - 4 výstupy v zahraničních médiích - 6 900 poslechnů podcastu
	INFORM & PREPARE COMMUNICATION	
CÍLOVÁ SKUPINA	STRATEGICKÉ VSTUPY	
<ol style="list-style-type: none"> 1 ženy od 20 do 45 let 2 ženy nad 45 let 3 středoškoláci 4 učitelé 5 děti od 8 do 12 let 	<p>ROZPOČET 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - 48 milionů - celá organizace - 4,07 milionů - marketingové oddělení <p>DATA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Česko je na 25. místě z 27 evropských zemí v zastoupení v IT profesích - 76 % podniků v ČR s volnými ICT pozicemi má problém je obsadit - 90 % ICT odborníků v ČR jsou muži - mezi studenty ICT oborů je 17 % žen - ročně absolvuje ICT obor průměrně 3 300 mužů a 650 žen - diverzita přináší firmám o 19 % vyšší výnosy z inovací - diverzita přináší firmám o 9 % vyšší marže EBIT 	

IMPLEMENTATION	IMPLEMENT	
	AKTIVITY	
	E reaktivní a proaktivní media relations	O blogové příspěvky
	E účast na konferencích, workshopech a panelových diskuzích	O podcast
	E účast na festivalech, veletrzích a dalších eventech	O newsletter (centrální 1x za měsíc, regionální)
	P PPC kampaně	O série online kurzů zdarma (POZNEJ)
	P OOH kampaně na základě spolupráce s dodavateli v regionech	O série online kurzů zdarma - POZNEJ
	P placené kampaně na sociálních sítích	S komunikace na hlavních profilech Czechitas na FB, IG, LI
	P barterové mediální spolupráce	S práce s komunitními skupinami na Facebooku (regiony, Chci se učit, Czechitas Alumni)

MEASUREMENT & INSIGHTS	MEASURE ACTIVITY	
	VÝSTUPY	
	E 561 zmínek v médiích	O 10 dílů podcastu
	E 80 000 zásah na externích akcích	O 6 026 poslechů podcastu
	E 6 044 aktivně zapojených lidí na externích akcích (přednášky, konference, veletrhy)	O 185 000 odeslaných emailů v newsletterových kampaních
	E 2 849 účastníků popularizačních akcí pořádaných Czechitas	S 301 příspěvků na FB
	P 5 060 029 zobrazení placených kampaní na sociálních sítích	S 75 příspěvků na IG
	P 55 233 kliků na PPC kampaně	S 111 příspěvků na LI
	O 2 290 635 zobrazení webu czechitas.cz	S 1 908 409 zobrazení na sociálních sítích
		S 13 300 shlédnutí videí na YT
AUDIENCE RESPONSE & EFFECTS		
VÝTAH		VÝSLEDKY
1 303 980 unikátních uživatelů webu		1 5 158 nových účtů v ISu
2 nárůst počtu fanoušků na FB o 9 %		2 15 099 účastníků pilíře popularizace
3 nárůst počtu fanoušků na LI o 51 %		3 21 767 účastníků pilíře vzdělanosti
4 nárůst počtu fanoušků na IG o 32 %		4 458 účastníků pilíře uplatnitelnost
5 61 752 reakcí na posty na FB		
6 4,11 % průměrný engagement rate na FB		
7 6,8 p.b. meziroční nárůst proklikovosti email kampaní		
8 44 milionů mediální zásah		

ORGANISATION & STAKEHOLDER EFFECTS

DOPAD NA ORGANIZACI

- 1 45 NPS výsledek průzkumu loajality mezi partnerskými firmami
- 2 88 partnerských firem, které organizaci podpořily
- 3 375 nových členů interního týmu
- 4 64 % členů širšího týmu zůstává déle než rok
- 5 341 našich absolventek si našlo novou práci
- 6 z toho 235 žen se stalo ICT specialistkami (cca 15 % z počtu nových ICT specialistek za rok 2021)
- 7 95 % účastníků kurzů hodnotí organizaci akce pozitivně (spíše dobrá/perfektní)

Příloha 3: Přepis rozhovoru s Ondřejem Čejkou, Praha, 5. 12. 2022

Kateřina Jeřábková (KJ): Ondro, díky, že sis udělal čas na rozhovor, který bude součástí výzkumné části méj diplomové práce zpracovávané na FSV UK. Z rozhovoru je pořizován audio záznam, na jehož základě pak provedu přepis, který bude přílohou práce. Souhlasíš s využitím tohoto zdroje pro méj diplomovou práci?

Ondřej Čejka (OČ): Ano, souhlasím.

KJ: Díky. Ty jsi dostal předem návrh nového hodnocení komunikace Czechitas, který v práci testuji. Budeme se nejdřív bavit o tom, jak hodnotíme komunikaci dnes a co si o tom jako ředitel myslíš, jaké sleduješ ukazatele, co tě zajímá a kde to hledáš. Pak se podíváme právě na nový navrhovaný rámec. Nejdřív mě zajímá, jaké komunikační výsledky jsou pro tebe jako ředitele důležité?

OČ: Obecně mě zajímá a těší, že se zvyšuje povědomí o značce Czechitas. Očekávám, že v dalším roce nebo dvou se výsledky zlepší o 4-8 % bodů. Pokud bychom tedy totožný nebo podobný průzkum opakovali, což rozhodně plánuji a očekávám. Jinak komunikace nám pomáhá naplňovat roční cíle, které si jako organizace stanovujeme. Podle celoročního cyklu organizace má taky naše komunikace nějaké výkyvy a fáze, při kterých zdůrazňuje registračních období na Digitální akademie a taky dlouhodobé kurzy. Zároveň ale chceme, aby byla do určité míry kontinuální a mohli jsme flexibilně reagovat na stanovené komunikační priority. Sleduji, zda do popředí stavíme nad produkt dostatečně také dopad a výzvy k podpoře naší mise. Myslím tím hlavně podpora oddělení Partnerships a Development, v jiných organizacích označované někdy souhrnně jako Fundraising, tohle my máme trochu jinak. No a v neposlední řadě si myslím, že by výsledkem úspěšné komunikace mělo být snižování nákladů na výkonnostní marketing, tedy by měl růst organický zájem o kurzy a mělo by se tak "zlevňovat" získání nových zákazníků.

KJ: Dobře a jaké metriky nebo výsledky konkrétně v naší komunikaci a marketingu sleduješ?

OČ: Sleduji mediální výstupy, pohyby na webu, u sociálních sítí mě pak zajímají prokliky a reakce a okrajově poslechovost podcastu a čtenost blogu, který máme na našem webu.

KJ: Kde zmíněné metriky sleduješ? Sleduješ jen report marketingového oddělení, který aktualizujeme každý měsíc, nebo si i něco dohledáváš, chodí ti výťah z Monitoru, koukáš na sociální sítě apod?

RE: Reporty všech oddělení včetně marketingu nesleduji na měsíční bázi, ale vracím se k nim kvartálně a pak je vyhodnocuji. Jinak pro sledování médií využívám Slack, kde máme specializovaný kanál propojený pomocí RSS feedu s Monitorou. Tam se dívám tak dvakrát nebo třikrát do týdne. Ze sociálních sítí nejčastěji jsem na LinkedIn, tam taky reaguji na příspěvky, které zmiňují Czechitas, tedy nejen ty, které produkuje náš marketing nebo další členové týmu. Nepravidelně sleduji i Facebook a Instagram, ale nejsem výrazně aktivní a Twitter, ten asi přestanu používat.

KJ: Já pro testování nového rámce IEF používám veškeré výsledky komunikace Czechitas za rok 2021. Abych si udělala ucelenější představu o tom, jak v celém tom roce měření a hodnocení komunikace probíhalo, vrátím se teď k tomu, jak jste to měli s Markem, tehdejším vedoucím marketingového oddělení, nastavené. Jak v roce 2021 probíhalo reportování od Head of Marketing k tobě jako řediteli?

RE: Sledovali jsme stejně jako se všemi dalšími Heads (vedoucí oddělení, pozn. autorky) podrobnou tabulku s názvem Cíle 2021 a také Head of Marketing sdílel rozsáhlou prezentaci s reportingem od marketingového týmu. To je přesně ten typ dokumentu s podrobnými reporty, ke kterým se vracím jednou za kvartál.

KJ: Pokud bys musel vybrat, na co se podle tebe zaměřujeme v měření komunikace, jsou to spíše výstupy, nebo výsledky?

OČ: Myslím, že do velké míry se zaměřujeme na výstupy, i když to tak není úplně vždy, a především v letošním roce jsme se díky výzkumu s Behaviem dost posunuli oproti předchozím letům. Ale pokud mám tedy vybrat, co převažuje, určitě to budou výstupy.

KJ: A pokud bych ti ještě jednou dala vybrat a tentokrát jestli v komunikaci hodnotíme spíše kvalitativní nebo kvantitativní techniky, co bys vybral?

OČ: No... kvantitativní určitě.

KJ: A vyhovuje ti to?

OČ: Můžeme reporting jako takový a obecně měření dopadu marketingových a PR kampaní a aktivit určitě zlepšit. Určitě je několik oblastí, ve kterých se můžeme zlepšit. První, na čem potřebujeme zapracovat je stanovování cílů a výběr metrik, kterými ověříme jejich dosažení. Jak jsme si řekli, teď vlastně “kvantitativní reporting výstupů”. Podobně, jako u měření dopadu

naší intervence na jednotlivé ženy a jejich život nebo práci zlepšujeme a zpřesňujeme náš model a formu evaluace a věnujeme tomu potřebnou péči a kapacity, tak stejně se potřebujeme zlepšit i v marketingovém týmu. Potřebujeme zjednodušovat, dělat co nejméně nákladné, ale také co nejméně náročné aktivity zároveň s co největším dopadem. No a tento dopad pak chceme kvalitativně i kvantitativně změřit.

KJ: Když zmiňuješ obě metody, musím se zeptat, jestli podle tebe využití kvantitativních metrik umožňuje poznat vliv PR a marketingových aktivit na fungování organizace a její pověst nebo známost ve veřejném prostoru?

OČ: To je docela široká otázka. Tak to vezmeme postupně. Vliv na pověst a známost určitě ano, například pomocí průzkumy jako jsme my realizovali s Behavio. Co se týká vlivu na fungování organizace, záleží asi z jaké strany se na to budeme koukat. Asi částečně ano, víme, že se chceme do budoucna více zaměřit na fundraising marketing. No a až se nám v něm začne dařit, bude to mít značný vliv v podobě nového pilíře financování. Což je podle mě vliv na fungování organizace, který má v zásadě velmi kvantitativní charakter.

KJ: Pokud bys mohl využít úplně jakékoliv metody měření v oblasti komunikace a zavést je u nás do praxe, jaké bys zvolil?

OČ: Líbí se mi uvedené barcelonské principy, se kterými pracuješ v práci i nástroj od AMEC, rád bych, abychom se více věnovali jejich využití a zkusili to.

KJ: Výborně, můžeme tedy přejít rovnou k tvému hodnocení Integrovaného hodnotícího rámce, který jsem využila pro hodnocení celoroční komunikace za rok 2021. Nejdřív by mě zajímalo, jestli vidíš smysl v rozdělení na výstupy (outputs), výtah (out-takes), výsledky (outcomes) a dopad (impact)?

OČ: Ano, rozhodně v tom smysl vidím a děkuji ti za sdílení zajímavého příkladu. Budu se těšit na nové reportíngy.

KJ: To asi teprve vzejde z interní debaty a možná i z mojí diplomky, ale vidím, že případné zavedení do naší každodenní praxe hodnotíš pozitivně. Zajímá mě ještě, jestli znáš koncept rozdělení MKT kanálů na paid, earned, shared a owned? Pokud ne, ocenil bys reportování založené na tomto rozdělení jako je to naznačené ve frameworku?

OČ: Já framework i to rozdělení, které v něm používáš znám, ale děkuji za připomenutí. Ten dokument, který jsi posílala je za mě super přehledný. Vidím na první pohled, v jaké fázi jsme co hodnotili a dobře se mi v tom orientuje.

KJ: Řekl bys tedy, že je pro tebe framework přehledný?

OČ: Ano, rozhodně je přehledný a dává smysl. Rád bych na jeho zavedení přidal kapacity, to asi bude potřeba, ne? Výsledek je velmi přehledný, ale umím si představit, že za tou prací, která k tomuto výsledku vede je spousta času, takže proto to zmiňuji. Že by bylo dobré jeho zavedení podpořit i dedikovanou kapacitou v marketingovém týmu.

KJ: Vidiš přínos v měření a reportování pomocí IEF oproti aktuálnímu způsobu? Jak bys současné měření a tohle navrhované řešení porovnal?

OČ: Myslím, že by marketingový reporting pochopilo více lidí i z dalších oddělení. Hodně by nám to pomohlo usměrnit marketingové aktivity tak, bychom lépe navázali marketingový reporting právě na cíle celé organizace.

KJ: Přejde ti framework vhodný pro nezisk?

OČ: Pro Czechitas konkrétně rozhodně ano, úplně plošně možná ne, ale pro neziskovky, které mají vlastní produkty a cílí stejně jako my do určité míry v podstatě na širokou populaci, tak určitě bych se zamyslel nad zavedením. Pokud by se měl zavést nějak plošně nebo třeba na bázi doporučení, dovedu si to představit právě v té oblasti Fundraising marketingu, jak jsem už říkal. Tam by to přišlo extra užitečné, jsou tam snadno stanovitelné kvantifikovatelné cíle a ty pak můžeš i snadno trackovat.

KJ: Myslíš, že je framework vhodný pro sledování celoroční komunikace?

OČ: Ano, ale klidně se může rozpadnout i na jednotlivé projekty. Dovedu si představit třeba využití pro projekt Czechitas pro Ukrajinu ve chvíli by tým chtěl vyhodnotit komunikaci.

KJ: Ještě se vrátím k novější aktivitě, v letošním roce jsme provedli s Behavio výzkum k auditu značky. Které výsledky ti přišly relevantní a chtěl bys jej opakovat? A pokud ano, jak často?

OČ: Ano, o tom už jsme vlastně mluvili. Pro mě je relevantní naprostá většina výsledků. V podstatě jsme si potvrdili, že nás čeká ještě hodně práce. Optimálně bych podobný výzkum opakoval co 2 roky. Pokud ale budeme realizovat, a možná opravdu v následujících letech

budeme, větší investice do marketingu, PR a obecně brandových kampaní, byl bych i pro opakování jednou za rok.

KJ: Díky moc za rozhovor, děkuju za tvůj čas.

OČ: Rádo se stalo, těším se na výsledek.

Příloha 4: Přepis rozhovoru s Andreou Černou a Markétou Zemánkovou, Praha, 10. 11. 2022

Kateřina Jeřábková (KJ): Díky, že jste si udělaly čas na rozhovor, který bude součástí výzkumné části mojí diplomové práce zpracovávané na FSV UK. Z rozhovoru je pořizován audio záznam, na jehož základě pak provedu přepis, který bude přílohou práce. Souhlasíte s využitím tohoto zdroje pro moji diplomovou práci?

Adriana Černá (A), Markéta Zemánková (M): Ano

KJ: Jak fungujete jako mediální oddělení? Jak to máte rozvržené v Člověku v tísni?

A: To je trošku komplikádo, ale my jako mediální oddělení jsme zastřešující nadsekční skupina lidí, ke které by se měl scházet veškerý komunikační obsah, který přichází z celé organizace a my bychom měli být takové úzké hrdlo, které rozhoduje o tom, kde se co kdy objeví a jak. Co jo, co ne, co ještě upravit. Teoreticky. Prakticky to samozřejmě tak jednoduché není. My jsme také centrální zaštiťující, co sedíme tady v Praze, plus potom ještě každá sekce, program, má vlastní komunikační lidi, každá mise, jako zahraniční country program, má vlastní komunikační lidi, a ještě pobočky v Česku, těch našich sociálně integračních programů, tak ty mají vlastní komunikační lidi. Je to velká nesourodá skupina lidí, kteří sedí různě po světě, jejichž podklady se schází tady u nás v partě centrálního mediálního oddělení.

KJ: Takže ony spadají pod vás, tyto jednotlivé komunikační skupiny?

A: My jsme spíše v úrovni advisors, než line managers. Oni spadají pod ředitele svých sekcí, programů, prostě pod ředitele svých obsahových programů. Jejich zakázky plní a my jsme spíše poradci, aby to dělali odborně správně, s něčím pomůžeme a tak.

KJ: A kdybychom se bavili o tom reportování, nebo měření, když to vezmu přes tyto lidi, kteří sedí na těch jednotlivých sekcích nebo programech, tak ti reportují svým ředitelům anebo do vašeho týmu?

A: Spíše do našeho týmu a u nás se reportuje hlavně donorům, kteří nám dávají peníze na realizaci jejich projektů a vždy v rámci budgetu těch projektů je výsek peněz, které jsou určeny na propagaci a vizibilitu. Protože i ti naši donoři chtějí, aby se mluvilo o tom, že jsou to oni, kdo nám dávají peníze na to, co my děláme. Takže se hlavně reportuje jim, plus si určujeme nějaký povšechný přehled v rámci centrálního mediálního.

KJ: A kdybychom se teda do tohoto měření mohli podívat trochu hlouběji, tak pokud to zatím chápou dobře, jsou to nějaké dvě části, jedno je více za vás, co by se týkalo spíše nějakého povědomí, značky a takových věcí, a pak jsou nějaké cíle, které jsou navázané.

A: Jo a tam není ten cut na úrovni centrála mise. Tam spíše je ten řez, protože mi částečně děláme fundraising, který je mnohem více podobný klasickým prodejním mechanismům. My prodáváme dobro, tlačíme lidi, aby přispívali peníze do našich kampaní, nebo dokonce máme i e-shop Skutečný dárek, kde prodáváme certifikáty, jejichž výtěžek potom jde na programy, ale tam ten mechanismus je úplně klasicky marketingový. Tam rozdíly prostě nejsou. Potřebujeme lidi dotlačit k tomu, aby provedli nějakou konverzi u nás na stránce – nakoupili, zanechali své údaje a tak. To je ta fest marketingová větev a ta druhá část je spíše ta osvětová, která se doměřuje mnohem náročněji, protože je to prostě osvěta. Snažíme se, aby se o některých tématech začalo mluvit, nebo předat lidem znalost, rozdmýchat debatu, udělat advocacy, snažit se věci systémově změnit. Tam se potom sledují trochu jiné indikátory než v tom hardcore prodejním marketingu.

KJ: A kdybychom se koukli na PR social media, máte ještě nějaké oddělení tady v tom mediálním u vás anebo máte už jen jednotlivé lidi jako specialisty, kteří se tomu věnují?

A: Oddělení složené ze specialistů bych tak řekla.

Takže není social media oddělení a pod tím jsou další lidé?

A: Máme lidi, kteří jsou social media managers ve smyslu, že dělají obsah a community a pak máme lidi, kteří rozumí zadávání reklam a výkonnostním kampaním. A to jsem buď já, za mediální oddělení, nebo kolegové právě ve fundraisingu. Takže potom reporty děláme hlavně my.

KJ: A v PR je to nějak podobně? Nebo jak to tam funguje?

M: My fungujeme hlavně na vztazích s novináři, takže veškerý náš obsah jde do médií organicky, až na pár výjimek. Pak klasicky, když náhodou je nějaký PR článek, nebo něco takového, tak si to měříme přes UTN a tyto všechny kódy. Ale jinak to jde všechno organicky přes novináře, přes udržování vztahů s novináři.

A: Organicky hlavně, ale třeba jednou dvakrát do roka máme velkou informační kampaň, kterou pro nás celou připravuje externí reklamka. Tak tam se potom doměřují zásahy, billboard, tisky, všechno, ale to už nám dělají externisté, tak jak to mají zadané jako kampaň.

KJ: Když se zeptám ještě na měření v PR, tak používáte nějaký Newton nebo něco takového?

A: Používáme Monitoru. Máme tam zadaná klíčová slova, témata, napříč všemi těmi sekcemi, protože ta organizace je obří konglomerát.

M: Tam nás zajímá četnost a dosah.

KJ: A u těch sociálních sítí, já vím, že tam je těch metrik hrozně moc, ale dá se říct, co je pro tebe nejdůležitější? Kdybys měla dát pohled trochu jako z rychlíku, jestli ty sítě běží dobře, tak na co se koukáš?

A: V těch čistě awarenessových kampaních je to reach a míra engagementu, to, co my hlavně sledujeme. A cena za výsledek samozřejmě, který hovoří o efektivitě nastavení té cílovky. A v těch marketingových kampaních, tak je to pak cena za výsledek. Cena za konverzi, proklik.

KJ: Ještě by mě zajímalo, jestli jedete spíše na projekty typu 'ted' před Vánocemi prodáváme Opravdový dárek a máme nějaký cíl' a jede to třeba od října do prosince anebo je spíše nějaká kontinuální.

A: Oboje. To se nevyklučuje. Měříme jednotlivé kampaně a zároveň měříme i celkovou výkonnost mezičtvrtletní.

KJ: Jak moc a které ty metriky reportuješ ty, nebo vedení toho mediálního nad vás, vašemu šéfovi, někomu, kdo je nad vámi?

A: Ty lidi nad námi se zajímají o tu komunikaci velmi všichni/povšechně??, takže je zajímavá kdy se dostaneme do velké televize, jestli mají pocit, že tam jsme dost často. Hodně vnímají potom ty fundraisingové výsledky, které jsou hodně s tou komunikací propojené. Čím víc my jsme vidět, tím víc peněz v uvozovkách vyděláváme, to je pro ně reflexe.

M: Oni často chodí i do médií. To je vlastně hodně propojené, že sice to je top management, ale ředitel humanitární rozvojové sekce, kterého třeba zajímá, jakým způsobem dostáváme téma Ukrajiny do médií, tak on je často ten, kdo jde a přímo o tom mluví.

A: My reportujeme věci třeba jak se zvedá návštěvnost webu, jak máme celkový zásah na ssockách, počet výstupů v médiích. Tohle všechno my reportujeme, ale ti lidé nad námi do toho nepotřebují vidět do hloubky. Jim jde o pocit. Když mají pocit, že se o nás mluví dobře nebo špatně, v jakém kontextu a jestli jsme vidět více nebo méně.

KJ: A toto 'dobře nebo špatně', to se asi týká i těch socek i toho PR. Sledujete nějak tohle, sentiment nebo tonalitu?

A: Moje zkušenost je, že to měření sentimentu pomocí AI je strašně nepřesné. My máme poměrně dost lidí, kteří mají kapacity na to ty sítě a obecně mediální výstupy sledovat. Oni zachycují ty narativy, které se vedou proti nám, kde vznikají, jak moc se šíří. Bud' s tím neumím zacházet, nebo si fakt myslím, že AI, minimálně v češtině, toto ještě postihnout neumí. Možná v angličtině a tam zase neměříme. Takže jo, to nás samozřejmě zajímá z hlediska nějaké krizové komunikace a obecně reputace, protože pro nás reputace je to nejdůležitější, co máme a když si ji pokazíme, tak už nám nikdo nic nepošle. My si tohle musíme hlídat hodně, takže to sledujeme. Na druhou stranu si z toho neděláme už velké vrásky, protože ta naše značka je už tak velká a zavedená.

KJ: A používáte třeba na ten community management nějaký software, nebo to jedete přes business manager a lidské síly?

A: My jsme několik softwaru zkusili, ale vždy ta zkušenost naše byla, že nám to pomalu více práce přidělává, než to za nás dělá. Ty věci, které jsou propojené na ty appiny, jak od Mety tak od jiných sítí, jsou tak chybové, že my ti lidé řekli, že se na to mohou vykašlat, že to si raději odsedí půl dne na tom Facebooku, prohlédnou si to očima a vytřídí si to v rámci business manageru, který je čím dál tím dokonalejší, takže už je to srovnatelné s jinými nástroji.

KJ: Markét, v tom PR tu tonalitu nebo sentiment také sledujete? Jaké články jsou pozitivní a jaké negativní?

M: Jo, ale jak říká Adriana. Mně chodí každý den ráno do mailu report z monitoru a já si ty všechny články procházím a teď už dost zběžně, protože vím, kdo jak píše, na co si dávat pozor, nebo víme, když někde někdo něco řekl, že mu něco třeba ujelo, nebo že je nějaké téma, které je trochu tricky, tak víme, že si na to máme dávat pozor. Ale to spíš tak pro sebe. Kdybych chytila, že je nějaký narativ, který se opakuje, nebo který vznikl a mohl by být škodlivý, tak se o tom informuje v týmu a kdyby to bylo úplně vyhocené, tak si uděláme krizovku.

KJ: Takže spíše průběžně, než že by to byly cíle nebo měsíční metriky, jak to má být v procentech, a spíše tak aby to bylo funkční?

A: On se třeba dvakrát do roka zadává průzkum o tom, jak veřejnost vnímá neziskovky a jak neziskovky, tak i jednotlivá jména v tom nezisku obecně témata, která řešíme. Tak to třeba

sledujeme na půlroční bázi. Tam za posledních deset let máme zachycené propady a nárůsty. To nás zajímá z hlediska hlavně dárcovství.

KJ: A je to zaměřené na nezisk anebo více na vaši značku a vaši reputaci?

A: Oboje. Je to na nezisk, jak lidé vnímají neziskovky, nevládky, potom tam máme, jak vnímají nás, jako Člověka v tísní a pak si zadáváme ještě šetření týkající se jiných značek. Porovnáváme, jak si vedeme v porovnání s Lékaři bez hranic, jak si vedeme v porovnání s Kuřetem, Kapkou naděje a takovými organizacemi.

KJ: Ale to není zas tak běžné v nezisku, tohle je něco, co nedělá.

A: Není, to si můžeme dovolit čistě jenom proto, že na to máme zdroje. To jsou věci, které jsou poměrně drahé.

KJ: A, jestli to tedy není tajemství, s kým to děláte?

M: S danem Prokopem jsme to dělali v minulosti.

A: Ten fundraising to nedělá Dan. To jsou nějakí market'áci. Nepamatuji si, omlouvám se. Ale Dan taky, ten nám dělá tématicky průzkumy, ale toto měření sentimentu kolem nevládek, to dělají nějakí market'áci.

KJ: A kdybychom se bavily o cílech, tak máte něco, co jsou celoroční cíle v komunikaci?

A: Vždy když si uděláme nějakou strategii a naplánujeme si ji, tak se celý vesmír spojí, aby to dopadlo vše úplně jinak. Ale měli jsme nějaké trendy, že se snažíme více pracovat na excentaci toho, že Člověk v tísní pracuje v Česku, nejen ve světě a zbořit nějaké stereotypy strategickou komunikací. Ale vždy nám do toho vlítne nějaký covid, nebo válka, nebo něco, takže vždy ten trend, který jsme chtěli ten rok nasadit, tak je nakonec převálcován něčím jiným. Ale přemýšlíme o tom nějak strategicky.

M: Třeba o tom, jak vplout mezi světové i české nevládky, které se zabývají klimatickou změnou. Tak to třeba už roky akcentujeme v našich projektech, napříč projekty v těch zemích. A řešili jsme, jak vplout do toho pole, abychom nevyžírali témata těm malým nevládkám, ale zároveň abychom dostatečně jasně řekli, že Člověk v tísní se angažuje i v tomto tématu a že se tomu věnujeme. To bylo taky takové velké téma. A pak přišel covid. A pak válka.

KJ: Díky za rozhovor a za váš čas.

Příloha 5: Přepis rozhovoru s Alžbětou Fridrichovou, Praha, 15. 11. 2022

Kateřina Jeřábková (KJ): Moc díky, že jste si udělala čas na tenhle rozhovor. Musím tady zmínit, že bude součástí výzkumné části méj diplomové práce zpracovávané na FSV UK. Z rozhovoru je pořizován audio záznam, na jehož základě pak provedu přepis, který bude přílohou práce. Souhlasíte s využitím tohoto zdroje pro moji diplomovou práci?

Alžbeta Fridrichová (AF): Ano, souhlasím.

KJ: Začnu asi rovnou tím, o čem hlavně chci mluvit, znáte Integrated Evaluation Framework od AMEC?

AF: Ano, Amec znám. V Čechách s ním hodně pracuje agentura PRAM consulting. V jeho použitelnosti všichni PR profesionálové narazili na stejné limity. Je to dobrá šablona a směr, který následovat. Nepřináší to ale nic nového ve chvíli, kdy začínáte o PR uvažovat v kontextu a strategicky. Ve chvíli, kdy neberete PR jen jako media relations, ale jako komplexní disciplínu, která pracuje s celým spektrem kanálů, stanovíte si cíle a víte, že potřebujete měřit, co nesou aktivity, které dělám. Jestli to nejsou jen počty výstupů, fanoušků a podobné podružné cíle, ale jestli to ovlivňuje cíle, které má organizace. Amec vznikl proto, aby zdůrazňovali nutnost měření PR a dokazovali hodnotu.

Když se podíváme na historii měření PR zhruba od přelomu milénia, já jsem tedy vstupovala do praxe kolem roku 2008, tak ta diskuze byla o AVE – ano, nebo ne. Za tu dobu se debata posunula ke snaze zjišťovat, jaký dopad naše aktivity mají. Protože my tušíme, že reputace je důležitá, ale potřebujeme to jednoduše dokazovat i managementu firem nebo klientů.

Takže AMEC ukázal a představil framework, ve kterém lze vytvořit one pager nebo něco jako executive summary. Pro top management je to ideální, protože je nezajímají krásné prezentace, ale co komunikace opravdu přináší, ve strukturované podobě. V tom vidím velký přínos. Ale jinak framework nepřináší jednotnou radu na to, jak skutečně měřit.

KJ: Jak vnímáte jeho použitelnost v praxi? Případně jaké vidíte limity?

AF: Není to zázračná hůlka. Pokud je cílem zvýšit povědomí nebo změnit postoj, tak musíme měřit tohle. A změřit to musíme průzkumem. Můžou to být různé metody, může mít různou podobu, ale je to stále ten stejný základ. Framework navádí ke strategickému postupu – stanovit si cíle organizace, z toho vyplývající komunikační cíle, cílové skupiny, strategické vstupy, jaké aktivity budete dělat a v jakém spektru kanálů. Pak se dívat na jednotlivé výstupy, které často

organizace sledují doposud a říkají tomu měření. Může se jednat o počty výstupů nebo počty fanoušků, ale framework říká, že je potřeba jít ještě dál. Ale jakým způsobem ta další cesta a metody měření mají vypadat, to odvisí od stanovených cílů a použitých kanálů. Největší výhodu vidím ve stanovení struktury a v určité institucionalizaci. Amec rozpoutává diskuzi a říká, že to není jednoduchá cesta, ale je to směr, kterým se má jít. Pro komunikační profesionály to stanovuje strukturu, které se držet. Můžou se podívat na první a poslední oddíl, cíle organizace a dopad na organizaci a určit, zda tyto dvě kategorie ladí, nebo neladí. A pokud ne a já na konci reportuji něco jiného, tak mám možná špatně stanovené cíle nebo měly aktivity jiný dopad, než bylo potřeba. Anebo další varianta je, že se nám dopad nepovedlo doměřit. Oceňuji stručnost a jasnost. Aktivity jako IEF připomínají, že hodnocení a měření se má řešit už na začátku kampaně a je dobré se o něm kontinuálně s klientem bavit. Když se jde na board, tak potřebujete jednoduchý papír, a ne padesátistránkovou prezentaci.

KJ: Vidíte nějaký rozdíl v použitelnosti pro firmy a neziskové organizace?

Není v tom rozdíl, dá se to použít stejně. Jedná se o základ strategické komunikace, která je stejná pro cokoliv, i například osobní brand.

AF: Jak nejčastěji měříte PR vy nebo vaši kolegové v Adisonu?

Velmi záleží na parametrech dané spolupráce s klientem. Zda se jedná o integrovanou kampaň, nebo se věnujeme jen dané části jako jsou media relations nebo sociální sítě. Záleží na tom, jaké jsou cíle. Podle toho nastavujeme KPIs a měření, tedy co budeme sledovat. Velcí klienti mají často své vlastní metodiky, kterým se musíme přizpůsobovat. Naše agentura používá specifickou metodu pro media relations, jedná se o koeficient, kterému říkáme Adix. Zde sledujeme několik parametrů – rozsah výstupu (článek, citace atd.), relevanci média (na začátku spolupráce rozřadíme medialist do několika kategorií, typicky na super média, hlavní média a vedlejší média) a relevance výstupu. Každý výstup potom podle daných kritérií dostane určitý počet bodů a když to společně sečteme a vynásobíme, ať nezacházím zbytečně do detailu, dostaneme bodovou hodnotu. Na začátku spolupráce si stanovíme, kolika bodů Adixu chceme dosáhnout a ukážeme klientovi na příkladu, že celostránkový rozhovor je za 20 bodů a krátká citace třeba za 3. Tímto způsobem máme pojištěné my i klient, že budeme v důležitých médiích s relevantními výstupy, které budou obsahovat relevantní sdělení. Adix má jednu velkou nevýhodu, a to je vysvětlitelnost klientovi výš ve firemní hierarchii, než je PR manager. Většina PR manažerů to kvituje, protože jim to ukazuje hodnotu media relations ve více aspektech. Ale není to GRP nebo AVE, jednoduché číslo, které ukáže, za jakou cenu jsme získali jakou

mediální hodnotu. I když už všichni víme, že AVE je nesmysl, přežívá hlavně proto, že se s jeho pomocí velmi hezky reportuje. Ukázat, že za 400 tisíc jsme získali hodnotu 10 milionů je srozumitelné a působí to dobře. Nebo GRP – v některých případech jde o vhodnou metriku, ale pokud se například jedná o specifickou cílovou skupinu (například B2B), tak zásah v populaci 15+, kterou GRP určuje, není relevantní.

KJ: Používáte Adix napříč klienty?

AF: Ve většině případů ano. I když klient nemá zájem Adix sledovat, například proto, že centrála má stanovená jiná pravidla a metriky, sledujeme si počty bodů bodů interně v agentuře, protože nám to dává potřebnou zpětnou vazbu.

KJ: Srovnáváte s jeho pomocí výkony různých kampaní nebo vaše klienty s konkurencí?

AF: Ne, hlavně proto, že neznáme jejich key message do detailu. Také je to hodně práce a tím pádem investice nad rámec.

KJ: Odkud pochází data, která pro výpočet Adixu využíváte?

AF: Dva nejdůležitější vstupy jsou data z mediálního monitoringu a PR strategie firmy.

KJ: Pokud byste mohla novému klientovi doporučit, jak vyhodnotit kampaň bez ohledu na finance, jak by to bylo, jakou metodou?

AF: Jít od základů. Tedy stanovit si, co jsou cíle organizace a nemyslím tím prodej. Veškerý komerční sektor má někde v cílech, že chce prodávat. Ale každé marketingové oddělení má v rámci střednědobého nebo krátkodobého plánování i jiné cíle. Podívat se tedy na cíle organizace, komunikační cíle, cílové skupiny, k tomu připojit komunikační aktivity a říct si, co budeme měřit. Při dnešním množství kanálů existuje nekonečně mnoho možností toho, co sledovat a záleží jen na tom, o co klientovi jde – jaký je cíl. Jaké indikátory mi ukážou, jestli dosahují stanoveného cíle.

KJ: Má smysl mít pro každý kanál jiné cíle, nebo se dá stanovit a sledovat jen jeden cíl na vrchu, například zvýšit povědomí?

AF: To jsou dva typy cílů. Pokud budete mít za cíl zvýšit povědomí, musíte se podívat na cílovou skupinu a podle ní pak stanovit taktiku – například pokud vaší cílovou skupinou je mladá generace, půjdete na TikTok. A následně stanovíte metriky, které jsou relevantní pro daný kanál a danou taktiku. Ale hlavním cílem zůstává zvýšit povědomí, což nezjistíte tím,

kolik měla vaše videa shlédnutí, ale tak, že se cílové skupiny zeptáte. Menší cíle na úrovni výstupů, shlédnutí a podobně je potřeba sledovat průběžně, kvůli zpětné vazbě, jestli moje taktika funguje. Je vhodné zaintegrovat měření do komunikačního procesu hned při jeho plánování a ne měřit až na konec bez ohledu na proces.

KJ: Jaké jsou nejnovější trendy v oblasti měření PR a komunikace?

AF: Napadá mě Rich Leigh, autor knihy Myths of PR, který vloni na FORUM MEDIA ukazoval metodu, která měří návštěvnost webu nebo nějaké vaší platformy. Jinými slovy využít digitální ukazatele pro měření efektivity PR. Můžeme díky tomu zjistit, jestli zvolené téma a jeho odraz na sítích a v médiích, mělo nějaký efekt v podobě aktivity v online prostoru. Vidím ale jeden limit, který souvisí s rozdílností britského a českého prostředí. On sleduje nejenom přímou návštěvnost webu nebo vyhledávání, ale přímo odkazy z článků. To je něco, co čeští novináři absolutně nedělají, v žádném redakčním výstupu vám novinář nepřidá do článku odkaz na web, anebo pouze velmi výjimečně.

KJ: Jaký poměr klientů Adisonu má zájem a prostředky měřit vliv (výsledky a impakt) a nejen zásah (výstupy)?

AF: Hrozně ráda bych řekla, že se o tom klienti chtějí bavit a mají zájem měřit vliv. Ale není tomu tak. Obecný problém PR nebo možná celého komunikačního odvětví je zaměření nikoliv na strategii, ale na taktiku. Vliv také hrají měnící se cíle směřování celých firem nebo marketingových oddělení. Aby člověk mohl trochu kontinuálně nějaké metriky sledovat, potřebuje mít velmi jasnou celoorganizační i marketingovou strategii.

KJ: Změnil se stav měření PR v ČR od roku 2018, kdy jste analyzovala přihlášky do České ceny PR?

AF: To bych musela stejné srovnání udělat znovu. Ale obecně bych řekla, že trend je sledovat návratnost investice (ROI) nebo vliv. Ale ne vždy, pokud půjdeme podle přihlášek do České ceny PR nebo do Zlatého středníku, ty výpočty dávají smysl.

KJ: Vy ROI počítáte?

AF: Kolegové počítají návratnost investice do sociálních sítí, tam, kde jsou prodejní kampaně. To znamená tam, kde máme šanci stanovit a porovnat dvě jasné částky.

KJ: Jakou metriku, která by se dala srovnat s ROI nebo nárůstem tržeb, byste sledovala u neziskové organizace?

AF: Celoorganizační a komunikační cíle. To jsou byznysové cíle neziskové organizace. Ty je potřeba stanovit a následně měřit.

KJ: Je možné v celoroční komunikaci oddělit vliv PR a dalších složek marketingového mixu? Pokud ano, tak jak?

AF: Cíle organizace jsou byznysové cíle. Do strategických vstupů bych přidala analýzu komunikace, analýzu konkurence, stav povědomí o značce, meziroční nárůst vzdělaných žen například za posledních pět let.

KJ: Znáte neziskovou organizaci, která měří vliv (výsledky a impakt), nejen výstupy?

AF: Určitě se podívejte na Suchej únor. Hodnotili jsme jejich přihlášku do Zlatého středníku a měli to zpracované velice pěkně.

KJ: Tak ještě jednou moc děkuji za váš čas a znalosti.

Příloha 6: Přepis rozhovoru s Kristinou Sedeke, Praha, 9. 11. 2022

Kateřina Jeřábková (KJ): Kristino, moc díky za tvůj čas na tenhle rozhovor. Musím tady zmínit, že bude součástí výzkumné části méj diplomové práce zpracovávané na FSV UK. Z rozhovoru je pořizován audio záznam, na jehož základě pak provedu přepis, který bude přílohou práce. Souhlasíš s využitím tohoto zdroje pro moji diplomovou práci?

Kristina Sedeke (KS): Ano, Kačí, jasně, souhlasím.

KJ: Bezva. Takže, ty jsi dostala předem návrh nového hodnocení komunikace Czechitas, který v práci testuji. Budeme se nejdřív bavit o tom, jak hodnotíme komunikaci dnes a co si o tom myslíš. Pak se podíváme právě na nový navrhovaný rámec od AMECu. Tak nejdřív k současnému stavu měření. Sledujeme podle tebe spíš výstupy nebo výsledky naší komunikace?

KS: No, spíš asi na výstupy. Počítáme, kolik lidí bylo na akci, kde jsme měli stánek, nebo kolik jich kolem nás prošlo. Kvalitu ale moc neřešíme, spíš ji odhadujeme.

KJ: A pokud bys měla podobně vybrat, jestli měříme spíš kvantitativně, nebo kvalitativně?

KS: Určitě kvantitativně. V tuto chvíli většinou sledujeme hlavně kvantitativní ukazatele, jediná výjimka jsou asi sociální sítě, kde vidíme povahu nebo sentiment komentářů. Bylo by skvělé, kdybychom uměli být přesnější.

KJ: Vyhovuje ti to?

KS: Úplně ne, ale je těžké stanovit metodu nebo metriky tak, aby měření nebylo postavené na vodě a jen na našich pocitech.

KJ: Pokud se podíváme blíž na to kvantitativní měření, umožňuje podle tebe kvantitativní měření poznat vliv PR a mkt aktivit na fungování organizace a její pověst nebo známost ve veřejném prostoru?

KS: Myslím si, že moc ne. Podle mě nejde data explikovat způsobem, jakým to děláme. Kumulujeme mediální zásah, ale vycházíme z tabulkových čísel daného média, která jsou většinou nadhodnocená pro inzerci. Výrazně nám chybí informace o tom, kdo ta média čte, v jaké cílové skupině jsme udělali zásah. Stále zdaleka necílíme na širokou veřejnost a tím pádem nevíme, jestli daná média pro nás zajímavá cílová skupina vůbec sleduje.

KJ: Pokud se zeptám víc obecně, jaké metriky za tebe dává smysl měřit v MKT a PR?

KS: Když si představíme marketingový trychtýř (funnel), chtěla bych si stanovit, v jakých kanálech a médiích děláme kvalitní zásah ve smyslu kvality a množství času, který s námi uživatel stráví. Tato část je v trychtýři níže a oproti tomu, co je výš a co je víc o šíření povědomí (awareness). Takových aktivit musí pak uživatel vidět nebo potkat třeba sedm, osm, než udělá nějaké rozhodnutí. Víme, že naše účastnice o našem kurzu nějakou dobu přemýšlí, probírá to doma a my po celou tuto dobu na ni cílíme a komunikujeme s ní. V současné chvíli nemáme téměř žádné povědomí o tom, jak dlouho rozhodovací proces trvá a kolik takových vstupů od nás potenciální účastnice potřebuje. Nejsme eshop, takže většinu věcí takto dopodrobna vědět ani nikdy nebudeme, ale měli bychom k tomuto typu přemýšlení alespoň směřovat. Je fér si přiznat, že některé věci nikdy vědět nebudeme, ale můžeme si stanovit roli sociálních sítí, roli PR a podle toho například volit klíčová média, kam budeme směřovat pravidelnou komunikaci. Potřebujeme rozlišit, jestli jsou pro nás média spíš nástroj budování awareness a tím pádem chceme být ve velkých celostátních médiích anebo chceme jít do odborných nebo specificky zaměřených médií, protože máme dobré povědomí o naší cílové skupině a o tom, jaká čte média. V tu chvíli už jsme v trychtýři níž, můžeme mluvit k potenciální účastnici, která nás třeba zná a potřebuje od nás víc informací. Nebo to bude kombinace, jedna část strategie se zaměří právě na budování povědomí a další část na fázi připomínání, k čemuž se velmi dobře hodí sociální sítě. Každý takový kanál budeme hodnotit vlastními metrikami (reach, engagement), víc bychom se mohli zaměřit na návštěvnost webu. Ráda bych se odklonila od uvádění kumulovaného zásahu bez ohledu na rozdílnost kanálů nebo relevanci dat. Samozřejmě chápou, že oddělení partnerships nebo development potřebují pro své fungování jedno jednoduché číslo, ale můžeme uvádět právě kvalitní zásah.

KJ: Jak budou tedy vypadat cíle pro marketing na rok 2023?

KS: Stanovíme pro jednotlivé kanály metriky, které budou napomáhat vyšším a částečně kumulativním cílům. Jde o počet účastníků na jednotlivých kurzech a počet kvalitně oslovených. To číslo určitě bude kumulované, ale budeme vědět, která čísla z jakých kanálů tam počítáme.

KJ: Je něco, co ti v evaluaci komunikace Czechitas výrazně chybí?

KS: Naší nevýhodou je, že budujeme celou kategorii. Data z průzkumu od Behavio říkají, že většina konkurence je na tom se spontánním vybavením stejně, nebo hůř než my. Jsme nejvýraznější značka ze segmentu technického nebo IT celoživotního vzdělávání. Chtěla bych

se v roce 2023 více zaměřit právě na share of voice a na konkurenci, ale nejen jako na souboj, ale i na kontext, který nám další organizace pomáhají zvedat.

KJ: Ty jsi dřív působila v agenturách a pak ve startupovém prostředí. Vidíš rozdíl mezi hodnocením komunikace v neziskové organizaci a ve tvých dřívějších působištích?

KS: Myslím, že reportujeme lépe než v agentuře, kde jsme v podstatě vždycky uváděli jen čísla na úrovni výstupů nebo fanoušků, ale byl obrovský propad mezi fanoušky a zákazníky. Ve startupech zase naopak nikoho nezajímaly marketingové výsledky, ale důležitý byl výsledek, jestli se produkt prodává, jestli o naše služby lidé mají zájem. A bylo někdy náročné vysvětlit, že prodat trvá, že nákup nevznikne po prvním kontaktu, že je potřeba poptávku postupně budovat. Hodně se hlídala cena za akvizici, věděli jsme, kolik můžeme utratit za jednoho nákupčího, aby se nám vyplatil. To mi trochu v neziskovém sektoru chybí, ráda bych, abychom věděli, kolik času nebo kolik kanálů s námi může účastník zkonsumovat. Také jestli je rozdíl mezi fanoušky a zákazníky. Obecně jaká ke zákaznická cesta. Může se pak stát, že například trávíme moc času s našimi fanoušky, které je ale těžké proměnit na zákazníky. E-commerce metriky jako je počet touch-pointů nebo která návštěva je konverzní bychom se měli snažit sledovat do co největšího detailu, ale samozřejmě nikdy nebudeme vědět tolik, jako kdybychom byli opravdu eshop.

KJ: Bezva, díky za tvoje vhledy dosavadní. Pojďme se podívat na ten rámeček IEF, který jsem ti sdílela před rozhovorem. Vidíš smysl v rozdělení na výstupy (outputs), výtah (out-takes), výsledky (outcomes) a dopad (impact)?

KS: Ano, dává mi to smysl.

KJ: Je pro tebe IEF přehledný?

KS: Ano, je pro mě skvěle přehledný, přijde mi to srozumitelné.

KJ: Pokud to srovnáš s dosavadním způsobem měření, vidíš přínos v měření a reportování pomocí IEF oproti tomu, jak to děláme dnes?

KS: Ano. Vidím výhodu v určité věrohodnosti. Na aktuálním způsobu mi vadí kumulování zásahu a velmi velká míra odhadování. Samozřejmě toto reportování je pořád trochu na základě odhadů, ale působí už více věrohodně.

KJ: Přijde ti rámeček vhodný k využití pro Czechitas a obecně neziskové organizace?

KS: Ano. My z dosavadních zkušeností a dat vidíme, že samostatné konverzní aktivity, ve smyslu online placených kampaní, nestačí. Funkčnost performance marketingu je u nás silně napojený na to, kde a jaké brandové aktivity děláme. V ideálním případě bychom zvlášť stanovili a zvlášť měřili brandové cíle a zvlášť performance cíle. V trychtýři nahoře jsou brandové cíle, kde je tento framework skvěle aplikovatelný. Pak je nějaký překryv, kde se začínáme bavit o popularizaci, tady měříme kvalitní zásah. V této fázi je nejtěžší měřit a reportovat. A na konci je počet účastnic, který zase měříme skvěle.

KJ: Přejde ti framework vhodný pro sledování celoroční komunikace?

KS: Spíš ano a asi na první pohled i vhodnější než pro komunikační projekt nebo kampaň. Vidím tam silné zaměření na brand, awareness a budování povědomí. Pokud bychom to chtěli používat třeba na komunikaci digitálních akademií, nebude to tak vhodné, protože na to koukáme více výkonnostně.

KJ: Jak hodnotíš IEF pro reportování výsledků MKT oddělení směrem k vedení organizace?

KS: Ano, umím si to představit. Určitě funguje stručnost a přehlednost, možná by bylo ještě lepší to mít na jedné stránce a přehledně vedle sebe, abych rovnou viděla, které cíle a jak moc se povedlo splnit. Bála bych se ale, že ne vždy bude jasné, proč jsme zvolili zrovna tyhle metriky nebo která data kam patří. Museli bychom dát trochu času a práce i do toho, aby s tím kolegové i nadřízení uměli pracovat a bylo jim jasné, proč to využíváme.

KJ: Znáš jiné měřící nebo hodnotící nástroje, které ti pro implementaci v Czechitas dávají větší smysl?

KS: Napadá mě metrika brand lift, dále spontánní a vyvolaná znalost. Měli bychom se dívat, jestli se znalost značky mění v čase. Některé brandliftové metriky nabízí dneska už i Youtube nebo Facebook a obecně s tím hodně pracuje právě Behavior.

KJ: Když se ještě vrátím k výzkumu auditu značky od Behavioria, které jsi zmínila, chceš ho do budoucna opakovat? A pokud ano, jak často?

KS: Ráda bych, abychom ideálně ještě podrobnější výzkum se Behavioriem opakovali každý rok nebo dva. Chtěla bych se s nimi domluvit na hlubší spolupráci, protože vím, že dokáží měřit mnohem podrobněji do většího detailu.

KJ: To je asi všechno pro tuhle chvíli. Moc díky za tvůj čas, vážím si toho.

Příloha 7: Náhled tabulky s výsledky kódování (současné měření Czechitas)

	A	B	C	D	E	F	G
1		četnost	zdroj 1	zdroj 2	zdroj 3	povaha	co hodnotí
2	blog - počet kliků na tlačítko	1			dotazník	kvanti	výstupy
3	blog - počet návštěv	1			dotazník	kvanti	výstupy
4	blog - strávená doba na stránce	1			dotazník	kvanti	výstupy
5	e-shop marže	1	Cíle 2021			kvanti	výstupy
6	e-shop návštěvnost	1	Cíle 2021			kvanti	výstupy
7	e-shop tržby	1	Cíle 2021			kvanti	výstupy
8	kumulovaný zásah napříč kanály	2		CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
9	média - GRP	4	Cíle 2021	CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
10	média - hustota hledaného výrazu	1			dotazník	kvanti	výstupy
11	média - interakce s obsahem na some	1			dotazník	kvanti	výstupy
12	média - počet výstupů	3	Cíle 2021	CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
13	média - součet čtenosti	1		CMS 2021		kvanti	výstupy
14	média - výstup v celoplošné tv/radiu	1	Cíle 2021			kvanti	výstupy
15	média - výstupy v zahraničních médiích	1	Cíle 2021			kvanti	výstupy
16	naplněnost kurzů	1			dotazník	kvanti	výsledky
17	NL - bounce rate	1			dotazník	kvanti	výstupy
18	NL - click rate	3		CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
19	NL - CTOR	1			dotazník	kvanti	výstupy
20	NL - open rate	4	Cíle 2021	CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
21	NL - počet odebíratelů	1				kvanti	výstupy
22	NL - počet odeslaných emailů	1		CMS 2021		kvanti	výstupy
23	NL - spam score	1			dotazník	kvanti	výstupy
24	nově registrovaní	1			dotazník	kvanti	výsledky
25	oblíbené kurzy	1			dotazník	kvanti	výsledky
26	perf - CTR	1			dotazník	kvanti	výstupy
27	perf - dosah	1			dotazník	kvanti	výstupy
28	perf - hodnotu konverze	1			dotazník	kvanti	výsledky
29	perf - počet nákupů	1			dotazník	kvanti	výsledky
30	perf - počet zobrazení	2		CMS 2021	dotazník	kvanti	výstupy
31	perf - scroll na stránce	1			dotazník	kvanti	výstupy
32	pilíř popularizace	3	Cíle 2021	CMS 2021	dotazník	kvanti	výsledky
33	počet účastníků	1			dotazník	kvanti	výsledky

Příloha 8: Náhled tabulky s výsledky kódování (hodnocení IEF zaměstnanci Czechitas)

	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		
	resp.A	resp.B	resp.C	resp.D	resp.E	resp.F	resp.G	resp.H	resp.I	resp.J	resp.K	resp.L	resp.M	resp.N	resp.O	resp.P	resp.Q	resp.R	resp.S	četnost	
1																					
2	vnímání IEF: zásadní info na jednom místě	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
3	vnímání IEF: stručné, přehledné	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4	vnímání IEF: dostatečně sofistikovaný nástroj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	vnímání IEF: chybí porovnání s konkurencí	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	vnímání IEF: chybí porovnání v čase	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
7	vnímání IEF: chybí opinion leaderi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	vnímání IEF: špatná orientace naplněnost cílů	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
9	vnímání IEF: není jasné, jsou cíle úspěšné?	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
10	vnímání IEF: málo kvalitativní metriky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
11	vnímání IEF: pouze pomůcka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12	vnímání IEF: vysvětluje práci s kanály	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13	vnímání IEF: nemohu hodnotit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14	srovnání: pomoci k lepší interpretaci	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15	srovnání: pomoci - ucelenější pohled na data	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
16	srovnání: přehlednější	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
17	srovnání: data dostupná, na jednom místě	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
18	srovnání: užitečné pro reporting dalším týmům	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
19	srovnání: IEF je lepší	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20	srovnání: některé prvky používáme	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21	srovnání: není jasné, co je podstatné	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22	srovnání: mezi daty nevidím korelace	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
23	srovnání: málo detailní	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
24	srovnání: nemůžu srovnat, hodnotit	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3