

Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd

PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

PUBLIC RELATIONS
Habilitační práce

Praha, 2017

Obsah

Úvod	4
Stručné vymezení pohledů na public relations a jejich pozici v akademickém diskurzu.....	4
Public relations v české společnosti	6
Cíle a struktura habilitační práce	8
Poděkování	12
Metateorie – způsoby uvažování o public relations a jejich kritická reflexe	13
Část I. Historie public relations – vybrané kapitoly a osobnosti	32
1 Historické kořeny persvazivní komunikace	32
2 Profesionalizace persvazivní komunikace po nástupu masových médií	35
3 Americká historie public relations	41
3.1 Ivy Lee: jeden z prvních PR profesionálů	41
3.2 Edward Bernays: samozvaný „otec PR“	46
3.3 Creelova komise a důsledky její činnosti	54
3.4 Další americké osobnosti PR 20. století.....	58
4 Počátky public relations v Evropě	66
5 Profesionalizace public relations po druhé světové válce	71
6 Historie public relations v českých zemích	74
6.1 Konec 19. století: PR českého národního uvědomění	76
6.2 První republika: profesionalizace komunikace značek a podniků	78
6.3 Druhá republika a druhá světová válka	87
6.4 Poválečný vývoj: rozmach propagandy i počátky PR.....	90
6.5 Šedesátá léta: inspirace profesionálním PR ze Západu	93
6.6 Doba normalizace: výchova socialistického člověka	96
6.6 Devadesátá léta: rozvoj oboru v demokratické společnosti.....	98
Část II. Teorie PR – hlavní přístupy a modely	103
7 Vymezení PR jako samostatného oboru	103
7.1 Public relations v kontextu společenských věd	105
8 Definování termínu public relations	109
8.1 Diferenciace pojmů v rámci persvazivní komunikace.....	113
8.2 Hlavní oblasti a nástroje PR	118
8.3 Rozdíl mezi reklamou a PR.....	121
8.4 Klasifikace subjektů využívajících public relations.....	126
8.5 Vnitřní oddělení firem a public relations agentury.....	128
8.6 PR, reklamní a mediální agentury: diference činností	130
9 Diferenciace teoretických pohledů na PR	136
9.1 Teorie excelence Gruniga a Hunta.....	137
9.2 Freemanova teorie stakeholderů	140
Část III. Strategie: plánování a řízení komunikace	143
10 Strategie a taktiky v oblasti public relations	143
10.1 Cutlipova a Centerova teorie PR: 7 C.....	145
10.2 Analytické nástroje v PR	146
10.3 Mediální monitoring a mediální analýzy	148
11 Evaluace PR	150
11.1 Teoretické modely evaluace PR.....	151
11.2 Barcelonské principy evaluace.....	154
11.3 Metoda ekvivalentního reklamního prostoru a její kritika	155
Část IV. Jednotlivé oblasti public relations	158

12.1 Media relations – vztahy s médii a novináři	159
12.2 Krizová komunikace	168
12.3 Interní komunikace	174
12.4 Issues management	179
12.5 Produktové PR	184
12.6 Public relations známých osobností	186
12.7 Korporátní PR.....	188
12.8 Business-to-business PR	192
12.9 Finanční PR a vztahy s investory	193
12.10 Community relations – vztahy v místě podnikání	195
13 Digitální public relations a sociální média	200
14 Public affairs a government relations – vztahy se státními představiteli a vládou.....	205
14.1 Public affairs v České republice	209
14.2 Advocacy – obhajování zájmů	214
15 Politické public relations a vládní komunikace	216
15.1. Politické public relations.....	216
15.2 Vládní komunikace.....	222
16 Public relations společenské odpovědnosti firem a neziskového sektoru	224
16.1 Cause-related marketing	232
16.2 Firemní filantropie	233
16.3 Public relations v neziskovém sektoru.....	238
Část V.	243
PR a jeho role v občanské společnosti	243
17 Důvěra veřejnosti jako základní předpoklad PR	244
17.1 Výzkumy důvěryhodnosti využívané v oboru public relations	246
17.2 Třetí strany v komunikaci.....	250
18 Legislativní rámec v PR.....	254
18.1 Nativní reklama: problematické splývání redakčního a komerčního obsahu v online médiích	257
19 Etika v public relations	259
19.1 Etické kodexy PR asociací	262
19.2 Etické kodexy firem.....	263
20 Neetické nebo manipulativní praktiky v PR.....	268
20.1 Whitewashing	268
20.2 Front groups: manipulativní využívání občanských iniciativ	270
20.3 Falešné účty, zprávy a komentáře	273
Sumarizace a otázky pro další výzkumný a pedagogický rozvoj oboru v České republice .276	
Summary	280
Literatura	281
Příloha 1	308

Úvod

Stručné vymezení pohledů na public relations a jejich pozici v akademickém diskurzu

Termín public relations¹ čili vztahy s veřejností zatím není příliš rozšířený v obecném povědomí české veřejnosti. Public relations jsou formou persvazivní komunikace a oborem podnikání, který se začal rozvíjet zhruba před sto lety ve Spojených státech a některých evropských zemích a po roce 1989 se profesionalizoval i u nás. Public relations spadají do oblasti komunikačních studií, nebo jsou zařazovány do ekonomie. Významně využívají poznatků ze sociálních věd, zejména psychologie, sociologie či behaviorální ekonomie ad. V komunikačních studiích tvoří public relations jednu z oblastí akademického výzkumu a výuky, jež vytváří vlastní teoretický rámec a historický narativ. Výzkumníci v oblasti public relations se sdružují v mezinárodních asociacích pro komunikační výzkum (například International Communication Association, European Communication Research and Education Association či European Public Relations Association, ad.) a publikují v několika impaktovaných žurnálech (např. Journal of Public Relations Research, Journal of Strategic Communication, Public Relations Review, ad.). Bakalářské i magisterské obory public relations, komunikace či strategické komunikace nabízejí prestižní světové univerzity, například University of Southern California, Columbia University v New Yorku, Goldsmith – University of London, Leipzig Universität, ad.

Přesto je role a pozice public relations v rámci akademického diskurzu dosud nevyhraněná a public relations bývají vnímány jakožto „začínající“ obor (L'Etangová, 2009, s. 24). V České republice se akademický výzkum a výuka oboru začala rozvíjet na Vysoké škole ekonomické v Praze (kde vedl první kurzy o public relations Alfons Kachlík již v šedesátých letech 20. století), na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, kde byla v roce 2004 založena skupina a později katedra marketingové komunikace a public relations, či v rámci marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, ad. Na českém knižním trhu nechybějí překladové i domácí monografie, vysvětlující komerční využití a praktické

¹ Pozn. Ačkoliv to není v akademickém diskurzu obvyklé, budu se v rámci této habilitační práci přiklánět k užívání anglicismu public relations (plurál, vztahy s veřejností), jak je zvyklostí v zahraniční literatuře i v domácí praxi, či k – byť kolokviálně – používané zkratce PR (singulár). Užívání anglicismů je v této oblasti profesionalizované komunikace časté, a jakkoliv bych se jich ráda vyvarovala, vzhledem k navázání na současný komunikační úzus bude nezbytné uvádět je i v dalších případech (např. public affairs, issues management ad.). Vždy však uvedu jejich překlad. K diskusi o užívání pojmů public relations, strategická komunikace, integrovaná komunikace ad. viz kap. 8.1.

implikace public relations (Děrda a Svoboda, 1990, Lesly, 1991, Němec, 1993, 1996, 1999 a 2006, Foret, 1993, 1994, Caywood, 2003, L'Etangová, 2009, Svoboda, 2009, Kopecký, 2013, Bystrov a Růžička (2006), Ftorek, 2007, 2009 a 2010).

Dosavadní akademický výzkum o public relations v České republice byl převážně směřován k zahraničnímu akademickému publiku (Kasl Kollmannová, 2011, 2012, 2013a, 2013b, Kasl Kollmannová a Matušková, 2014, Hejlová in Watson, 2014, ad.). V roce 2015 jsem vydala recenzovanou monografii, jejímž cílem bylo rozestup mezi teorií a praxí oboru překlenout a prezentovat domácímu odbornému publiku ucelený koncept oboru včetně jeho teoretické základy, historie a současné komerční i nekomerční praxe v České republice (Hejlová, 2015). Tato habilitační práce z uvedené monografie vychází a syntetizuje mnou a mými spolupracovníky dosud v dílčích publikacích vydané výzkumy (viz Příloha 1), upravené a doplněné o metateorii oboru včetně vědeckých paradigmat a diskusi o možných dalších výzkumech a vývoji oboru v České republice. Cílem této habilitační práce je představit poprvé odborné veřejnosti komplexně oblast public relations jako součást komunikačních studií tak, jak je reprezentována v současném zahraničním akademickém diskurzu, a zároveň ukotvena v české praxi (neboť je založená převážně na empirickém výzkumu).

Metateorie představuje důležitou kapitolu, která uvádí způsoby, jakými je možné o public relations přemýšlet. V zahraniční akademické literatuře nepanuje shoda na přesném vymezení vědeckých paradigmat a přístupů ke zkoumání public relations, a jen někteří autoři se touto otázkou zabývají (např. Pearson, 1990, Tothová Heath, 1992, Tothová, Heath a Wamer, 2009, Pieczka a L'Etangová, 2006, L'Etangová, 2008 a 2009, Watson, 2015, ad.). V rámci metateorie definuji tři přístupy – či paradigmata – ke zkoumání public relations: 1) exekutivní, zaměřený především na utilitární koncepci public relations jakožto komunikačního nástroje, zkoumající strategie, taktiky a evaluaci komunikačních postupů; 2) pragmatický, který kromě praktických implikací zahrnuje také kritický pohled, klade důraz na etické otázky a limity oboru, a neomezuje využití public relations na komerční komunikaci, ale také na další oblasti (vládní, nekomerční, vědeckou, ad.); a 3) kritický přístup, jež vnímá public relations jakožto manipulativní techniku, jejímž cílem je skrytě ovládat většinu společnosti ve prospěch menšiny (podrobněji viz kapitoly Metateorie a Teorie).

Každý z autorů v oblasti public relations v konkrétní publikaci či ve své akademické práci uvažuje v rámci určitého vědeckého paradigmatu, byť nemusí být specifikovaný. V předkládané habilitační práci se pohybují převážně v rámci pragmatického přístupu.

V rámci exekutivního přístupu pojednávám historické narativy public relations (včetně jejich kritiky v rámci metateorie) a strategický přístup ke komunikaci (zejména část III.), a to zejména v oblastech, kde vycházím z etablovaných zahraničních autorů (Heath, Cutlip, Grunig, Center, ad.). Pragmatický přístup k public relations zastávám zejména v sociálním kontextu public relations a jejich roli v občanské společnosti, kde zdůrazňuji etické bariéry a limity oboru a uvádím i příklady manipulativního zneužívání persvazivních technik (zejména v části V.).

Public relations v české společnosti

Společensko-politický převrat v listopadu 1989 započal proces transformace, v němž hrála přeměna mediální sféry, veřejné a politické komunikace ústřední roli. V nových podmínkách se začaly formovat také první základy oboru PR, došlo k ustavení Asociace PR agentur (1994) a dalších profesních spolků a aktivit, které znamenaly postupnou profesionalizaci oboru PR u nás (Kasl Kollmannová, 2013). V České republice patří v současnosti obor public relations v současnosti k etablovaným součástí trhu a společnosti. Asociace public relations agentur (APRA) má v České republice dvacet členů a na trhu působí desítky dalších agentur s ročním obratem přes miliardu korun (APRA, 2014b). Své interní oddělení public relations či komunikace má většina českých či u nás působících velkých firem. Public relations profesionálně vytváří i řada středních podniků, neziskových nebo kulturních organizací, nemocnic, policie, politických stran či jednotlivců, ať již jsou to politici, nebo celebrity. PR ovlivňuje řadu oblastí, avšak veřejnost jej častokrát nerozpozná, neboť nezná mechanismy jeho fungování. Pokud již veřejnost, ať již odborná či široká, nějaký názor na obor public relations (neřku-li public affairs či lobbying) má, pak je většinou negativní (European Communication Monitor, 2011).

Působení reklamy i marketingové komunikace česká společnost po roce 1989 neustále reflektuje a podrobuje veřejné debatě, zatímco o PR se příliš nemluví. Během roku 2016 se pojem public relations diskutoval převážně v oborových médiích (vlastní analýza v databázi Newton, 2017). Veřejně známí jsou tiskoví mluvčí, mnozí proto PR spojují téměř výhradně s mediální komunikací a touto profesí (ačkoliv mnozí tiskoví mluvčí nejsou v oblasti public relations nijak vzděláni či odborně profesionalizováni). Spíše nechvalnou pověst získal v české společnosti pojem lobbying a politické PR, a to v souvislosti s organizovaným zločinem a korupcí. Mnohé z osob, které se za lobbisty prohlašovaly, však o lobbyingu jako profesionální praxi nemají tušení. Public affairs, jehož je lobbying nástrojem, je u nás jen

minimálně popsaná a zkoumaná oblast (podrobněji viz Kasl Kollmannová a Matušková 2014).

Zatímco praxe PR se v České republice rozšířila už na počátku devadesátých let minulého století, domácí teoretická reflexe oboru dosud pokulhává. Vyšla sice řada publikací a příruček, které učí, jak PR dělat, ale neříkají moc o tom, jaké jsou kořeny oboru, v čem se liší od propagandy, jaké jsou hlavní teorie v PR apod. O teorii PR se můžeme dočíst částečně zejm. u Svobody (2004, 2009), Kopeckého (2013), Hornáka (1998), Hornáka a Juráškové (2012), Ftorka (2007, 2010, 2012) či v překladu L'Etangové (2009). Poněkud rozšířenější je teoretická základna marketingu a marketingové komunikace, kam někteří teoretici PR zařazují jako jeden z nástrojů (Kotler a kol. 2007, s. 895; Karlíček a Král 2011, s. 18). I ve světě je PR více zastoupeno v praxi než v teorii. Teoretické základně public relations a dalším podobným odvětvím, například strategické či korporátní komunikaci, se věnuje řada akademiků, kteří musejí sledovat neustálý vývoj a rozvoj oboru (např. manželé Grunigovi, L'Etangová, Bentele, Verčič, van Rulerová, Zerfass, Watson, Gregoryová, Heath, Tench ad.).

Česká média prodělala v procesu transformace po roce 1989 změny, které postihly jejich fungování doslova od základu. Během začátku devadesátých let se ustavila základní pravidla, která se ale postupem času ještě mnohokrát upravovala. Média se však proměňovala zároveň se společností. „Transformace médií současně znamenala proměnu politické komunikace, životního stylu obyvatel i povahy veřejné sféry. Pro většinu zemí bývalého „východního bloku tento proces představoval přechod od centralizovaného modelu mediální komunikace systematicky budovaného jako nástroj propagandistického a politicky výchovného působení k libertariánskému modelu médií organizujících se v prostředí málo regulovaného reklamního a mediálního trhu.“ (Jirák, Köpplová a Kasl Kollmannová, 2009, s. 9-10). V novém tisíciletí zasáhla oblast komunikace další převratná změna, která výrazně proměnila dosavadní pravidla v komunikaci: rychlý rozvoj digitální komunikace a sociálních médií, k němuž došlo zejména s rozvojem chytrých mobilních zařízení a datových tarifů po roce 2010. Mediální legislativa, která byla připravena na roli silných masových médií, jejichž vlastník je veden převážně ekonomickými zájmy a je etablovanou právnickou osobou, se najednou setkává s řadou informačních zdrojů, jejichž povaha je značně efemérní, existují v tisících nejrůznějších podob a jejich vlastnictví či účel jsou neznámé či skryté (např. falešné účty, komentáře či fake news). Podle této nepřehledné mediálně-komunikační situace se někdy současná éra nazývá jako postpravdivá (post-truth, Keyes, 2004).

Tradiční masová média (zejména tištěná) ztrácejí na vlivu i na hodnotě, protože lidé stále více konzumují jiné mediální obsahy: namísto televize sledují online pořady, klipy na

Youtube, zábavu hledají na sociálních médiích a hudbu dle svého výběru poslouchají na Spotify. Tištěná i další média tak přicházejí o své obecnost, a tím i o atraktivitu pro zadavatele reklamy. Musejí snižovat stavy zaměstnanců a vlastní obsah nahrazují obsahem komerčním – ať již jsou to advertorialy, komerční přílohy, spolupráce s PR odděleními či skrytá reklama. Komerční obsahy v médiích tak zaplňují prostor dříve vyhrazený redakčním textům. Ceny mediálních vydavatelství klesly téměř na 10 % hodnoty z roku 1995 (Economist, 10. 8. 2013). „Tradiční“ zpravodajská média (americký politolog W. Lance Bennett je nazývá „legacy media“, jako je televize, noviny a rádio) ustupují sociálním médiím a online serverům, jako jsou Youtube, Facebook, ale i online verze deníků jako iDnes, Novinky ad. Proces distribuce informací, nazývaný one-to-many, kdy jeden zdroj masového média šíří informaci mnoha lidem, se změnil na many-to-many, kdy mnoho zdrojů poskytuje informace mnoha lidem. (Bennett, 2016) S tím, jak klesá ekonomická výkonnost médií, se mění i jejich vlastníci – a důvod, proč je jejich majitelé drží.

I v České republice se v posledních letech výrazně proměnilo vlastnictví mediálních domů, které koupili od převážně německých a švýcarských vlastníků domácí podnikatelé. Média se již nestávají (jen) příležitostí, jak zbohatnout, ale jak kumulovat vliv. Vlastnictví médií se navíc prolíná s politickou kariérou některých významných aktérů (viz kap. 12.1). I tato situace představuje nové výzvy a nezbytnost kritického vnímání role médií a persvazivní komunikace v demokratické společnosti. Není jednoduché říci, jaký vliv mají tyto zásadní proměny mediálního trhu a spotřebitelského chování v konzumaci médií na chování jednotlivců a společnosti (více k vlivu médií na jednotlivce viz Jirák a Köpplová, 2015, s. 333 a n.). Pro porozumění vlivu PR na jednotlivce a společnost je zapotřebí zkoumat také spotřebitelské chování a vnitřní i vnější motivy, které jej ovlivňují (Vysekalová a kol., 2011).

Cíle a struktura habilitační práce

Předkládaná habilitační práce si klade za cíl představit komplexní problematiku public relations, jejich historie, teorie, hlavních oblastí a nástrojů. Věnuje se také roli PR ve společnosti, zejména etickým hranicím oboru. Ucelený koncept teorie a historie vzniku PR, postavený na řadě vlastních dílčích odborných akademických výzkumů a studií, se v českém prostředí představuje poprvé. Představuje také historicky nezatížený přístup k public relations v rámci demokratické společnosti, který zdůrazňuje nezbytnost kritické reflexe persvazivní

komunikace a jejího využívání nejrůznějšími aktéry. Public relations v totalitní společnosti, kde neexistuje svoboda slova, je pouhým nástrojem propagandy (srov. Ellul, 1965). Habilitační práce představuje převážně pragmatický přístup k oblasti public relations a persvazivní komunikace, tj. vnímá PR především jako nástroj, který lze efektivně používat i zneužívat, a klade proto velký důraz na kritické myšlení, zevrubnou analýzu kontextu a důsledků komunikace a profesní etiku.

Habilitační práce má charakter odborné vědecké práce, která vychází z řady vlastních výzkumů autorky a dalších spoluautorů² (viz Příloha 1) a ze zdrojů u nás převážně nedostupné zahraniční literatury. Oblastí persvazivní komunikace a médií se zabývám již od doby svých vysokoškolských studií, a to jak v teorii, tak v praxi. Ve své disertační práci jsem se zabývala otázkou, nakolik využívají čeští politici informací ze svého soukromí k budování své image a vztahů s voliči, a jak je soukromí politiků v médiích reprezentováno (Kasl Kollmannová, 2012). Zmapovala jsem vývoj této oblasti po roce 1989 u nás, neboť pravidla a způsoby zacházení s informacemi této povahy se během této transformační doby výrazně měnil a vyvíjel. Dnes je prezentování soukromí a životního stylu nedílnou součástí politického PR (viz kap. 15.1). Provedla jsem následně první akademický výzkum, který mapoval situaci (úlohu a funkci) public relations na českém trhu (hlavní oblasti, nástroje, aktéry) (Kasl Kollmannová, 2013). Od roku 2012 jsem se zapojila do mezinárodní akademické komunity, která se public relations zabývá (European Public Relations Research and Education Organisation). V prosinci 2012 jsem absolvovala několikadenní pobyt na univerzitě v Lipsku, kde jsem prezentovala výsledky svého výzkumu o PR, a zároveň jsem konzultovala s profesory Günterem Bentelem a Ansgarem Zerfassem způsoby, jakými tento obor na Univerzitě Karlově dále zkoumat a rozvíjet. Svým zahraničním kolegům vděčím za mnohé – profesori Bentele a Zerfass mi výrazně pomohli výzkumně ukotvit oblast public relations a nastavit hlavní oblasti výzkumu i výuky na katedře Marketingové komunikace a public relations, již od roku 2011 vedu. Profesorka Carla Millar z univerzity v Twente a Ashridge Business School mi pomohla stejně tak v oblasti public affairs, kterou jsme s kolegyní Matuškovou v České republice prozkoumaly jako první. Dalším příspěvkem do akademického ukotvení public relations v České republice byla kapitola o historii tohoto oboru v českých zemích, kterou jsem publikovala v ediční řadě nakladatelství Palgrave, již editoval britský odborník na historii a historiografii public relations Tom Watson (Hejlová in Watson, 2014). S kolegou Davidem Klimešem jsme se dále věnovali tématu persvazivní

² Tabulka v Příloze 1 uvádí další spoluautory a autorský podíl na společných publikacích.

komunikace v podobě normalizační propagandy v době těsně před změnou politického systému v osmdesátých letech (Hejlová a Klimeš, 2017). Public relations se věnuji také po pedagogické stránce, od roku 2011 přednáším Dějiny a teorii PR spolu s kolegou docentem Janem Haladou na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Věnuji se také popularizaci oboru v řadě oborových příspěvků a konferencí, a public relations se zabývám též ve své praxi (zaměřené převážně na popularizaci vědy, komunikaci státních institucí či neziskového sektoru).

Text habilitační práce vychází z doplněného, aktualizovaného a opraveného textu odborné recenzované monografie s názvem Public relations, která vyšla v roce 2015 v nakladatelství Grada. Oproti této publikaci obsahuje habilitační práce méně příkladů a poznatků z praxe, je naopak doplněná a rozšířená o teoretické zázemí oboru a metateorii. Výzkumy vycházejí ze standardních výzkumných metod sociálních věd, zejména kvantitativního a kvalitativního výzkumu, expertních rozhovorů a případových studií. Výzkum teorie a historie PR a komparativní analýzu oboru PR a public affairs v České republice a ve Spojených státech jsem prováděla v rámci semestrálního výzkumného pobytu na Columbia University v New Yorku v roce 2014. Tento pobyt byl umožněn díky Fulbright-Masarykově stipendiu.

Výzkum public affairs probíhal v rámci výzkumného programu PRVOUK na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy a jeho výsledky byly již dříve publikovány (viz Kasl Kollmannová a Matušková 2013, 2014, Millar a Hejlová 2013), v této knize se však vyskytují v nových souvislostech. Můj výzkum o historii českého PR byl publikován v mezinárodní publikaci (viz Hejlová in Watson 2014), v této knize je formulovaný pro českého čtenáře a doplněný řadou dalších souvislostí, poznatků a dat z expertních rozhovorů (zároveň jsou některé poznatky vynechány). Stejně tak byl v angličtině publikován můj první výzkum o roli a funkci PR v České republice (viz Kasl Kollmannová in Okay, Carayol a Tench 2013), který je nyní v této publikaci částečně dostupný v češtině. V knize jsou také použity výsledky mezinárodního výzkumu – Evropského komunikačního monitoru (European Communication Monitor, 2011 a 2014), jehož jsem mezinárodní garantkou za Českou republiku. Případovou studii o interním komunikačním oddělení automobilky Nissan jsem provedla v rámci stipendijního výzkumného pobytu v Japonsku v roce 2011 z grantu Japan Foundation. V příloze uvádím přehled výzkumů a publikací, z nichž předkládaná habilitační práce vychází. Gros práce vychází z publikace Public relations, vydané v roce 2015 v Gradě. Některé příklady či data jsou proto již poněkud starší datace, nicméně oblast komunikace se v souvislosti s digitální evolucí vyvíjí tak rychle, že je téměř nemožné vycházet vždy

z maximálně aktuálních údajů či příkladů. Další příklady uvádím vyznačené kurzívou pro grafické odlišení.

Habilitační práce je rozdělena do pěti hlavních oddílů, které následují po metateorii čili představení způsobů, jakým na public relations lze pohlížet, a jejich kritické reflexi:

- I. historie,
- II. teorie,
- III. strategie a nástroje,
- IV. oblasti PR,
- V. PR ve společnosti.

Cílem prvního oddílu je poskytnout pohled na zahraniční historii public relations tak, jak je v současnosti reprezentována předními akademiky v oboru, a stručné představení nástinu domácího historického vývoje se zaměřením na jednotlivé aspekty, které vycházejí z mého vlastního výzkumu. Disproporční pozornost, věnovaná vývoji oboru ve Spojených státech, vychází nejen z mého původního výzkumného pobytu, jehož cílem byla komparace vývoje oboru v ČR a USA, ale též převažujícímu akademickému přístupu, který dominantní roli USA ve formování historie oboru přejímá³. Česká historie oboru se zaměřuje na vybrané aspekty a příklady, které jsem považovala za relevantní pro domácí publikum. Rovněž další výzkumy, na nichž jsme pracovali s kolegou Davidem Klimešem, jsou zde zastoupeny pouze okrajově, abych zachovala obsahové proporce (Hejlová a Klimeš, 2017).

Druhý oddíl představuje teoretické vymezení oboru public relations a souvisejících disciplín. Třetí oddíl pojímá public relations z pohledu exekutivního paradigmatu jakožto persvazivní komunikaci, kterou lze efektivně řídit vztahy mezi jednotlivými aktéry. Čtvrtý oddíl představuje jednotlivé oblasti a nástroje, které public relations zahrnuje a využívá. V tomto oddílu uvádím také názorné příklady z praxe, jejichž cílem je lépe ilustrovat někdy poněkud vágní teoretické koncepty. Pátý oddíl představuje ukotvení public relations ve společnosti a kritický pohled na jejich fungování. Zabývá se legislativním vymezením a etickými pravidly – i jejich limity. V závěru práce se snažím syntetizovat uvedené poznatky a načrtnout směry, kterými by se akademický výzkum v oboru měl ubírat.

³ Pozn.: Zvýznamňování americké tradice v historii PR je mnoha akademiky kritizováno (podrobněji v kapitole Metateorie). O posílení „národních historií“ public relations se výrazně zasadil Tom Watson z University of Bournemouth, pod jehož vedením vyšla ediční řada publikací v nakladatelství Palgrave (Watson, 2014, 2015 ad.).

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat institucím, které pomohly financovat výzkumy, jež přinesly původní výsledky z dosud neprozkoumaných oblastí: Univerzitě Karlově, Fulbrightově nadaci a Japan Foundation. Za četné konzultace a odborné diskuse patří poděkování především zahraničním odborníkům a kolegům, jmenovitě profesorům Günterovi Bentelemu a Ansgaru Zerfassovi z Univerzity v Lipsku, s nimiž jsem konzultovala četné otázky v oblasti role PR ve společnosti, etiky a budování důvěry, dále profesorce Carle C. J. M. Millarové z University of Twente a Ashridge Business School, která mi významně pomohla v ukotvení a výzkumu oblasti public affairs, Tomu Watsonovi z University of Bournemouth, který poskytl konzultace v oblasti historie PR, a dále mnoha profesorům z Columbia University, jmenovitě Janu Švejnarovi, který podpořil myšlenku komparativního výzkumu, Joan Bainesové zabývající se oblastí komunikace v organizacích, Hansu Deckerovi působícímu v oblasti společenské odpovědnosti firem a Andree Bonime-Blancové za konzultace v oblasti risk managementu a společenské odpovědnosti. V Japonsku patří poděkování zejména profesoru Monzurulu Huqovi z Tokyo University of Foreign Studies a Foreign Correspondents Club of Japan a Setsuko Ohtakové z Japan-Czech Friendship Association za podporu výzkumu a zprostředkování kontaktů.

Poděkování patří též mým domácím kolegům a spoluautorům. První poděkování patří profesoru Janu Jirákovvi, školiteli mé magisterské i disertační práce a kolegovi, který mě ke vstupu do akademického prostředí inspiroval. Dále děkuji zejména Anně Matuškové, Davidu Klimešovi, Janu Haladovi, Petře Koudelkové a dalším kolegům z katedry Marketingové komunikace a public relations. V oblasti výzkumu historie českého PR jsem prováděla expertní rozhovory s předními odborníky z české praxe, jimž děkuji za čas a informace – jmenovitě v abecedním pořadí: Vladimír Bystrov, Michal Donath, Euan Edworthy, Allan Gintel, Milan Hejl, Marek Hlavica, Ladislav Kopecký, Paul Kučera, Jindřich Lacko, Miroslav Novák a Dita Stejskalová.

Velké poděkování za cenné rady a tipy si zaslouží oba recenzenti mé publikace (2015) a uznávaní odborníci v oblasti komunikace a marketingu profesor Pavel Horňák a docent Miroslav Karlíček. Největší poděkování si zaslouží má rodina, v první řadě můj manžel Milan, mé dcery Leona a Daniela a moji rodiče, bez nichž by náročná výzkumná a akademická práce nebyla možná.

Metateorie – způsoby uvažování o public relations a jejich kritická reflexe

Než přistoupíme k samotnému výkladu teorie a výzkumům, provedeným v rámci oboru public relations, je nezbytné zamyslet se nad celkovým postavením public relations v rámci společnosti a kontextu historického vývoje. Cílem této kapitoly je představit způsoby, jak se o public relations uvažuje a vymezit hlavní vlivy, narativy a názorové proudy, jaké se v této oblasti střetávají. Dále se budu zabývat postavením public relations v rámci akademické půdy, možnostem jejich výzkumu a současnému způsobu výuky.

Potíže začínají již se samotnou definicí public relations, již je vždy nezbytné vnímat v konkrétním historickém, ale i kulturním (či řekněme geografickém) kontextu (L'Etangová, 2008, van Ruler a Verčič, 2004, Watson et al., 2014). Jak si představíme blíže v následujících kapitolách, určité komunikační postupy a strategie získávají v různých společenských kontextech a dobách různé názvy (ať již je to propagace, strategická, integrovaná či korporátní komunikace, nebo dokonce propaganda). Pracovní definicí, která překračuje tyto rozdíly, je „záměrná komunikace s cílem ovlivnit postoje a názory určitých částí veřejnosti“. Tuto komunikaci vytvářejí:

- 1) různí aktéři (firmy, organizace, jednotlivci),
- 2) různými způsoby (strategickými či taktickými),
- 3) za pomoci určitých nástrojů (například vztahů s novináři, doporučením vlivných osob či vytvářením speciálního mediálního obsahu),
- 4) s cílem dosažení předem stanovených výsledků (například zlepšení reputace, zajištění mediální prezentace, změny názorů, získání podpory či zamlčení určitých informací).

Pokud bychom definici ještě zkrátili (ovšem za cenu značného zjednodušení), pak je společným jmenovatelem zejména aspekt přesvědčování, tedy tzv. persvazivní komunikace.

Obzvláštní pozornost ve výše uvedené definici je zapotřebí věnovat slovu „záměrná“ komunikace – nejedná se tedy o činnost či aktivitu, jež by vznikala nahodile, bez určitých záměrů či intuitivně – je vytvářena ponejvíce komunikačními profesionály či jinými odborníky, kteří své know-how získávají prostřednictvím formalizovaných způsobů výuky (na univerzitách, v oborových kurzech či interních školeních), nebo se učí od dalších lidí z praxe. V některých případech však tito odborníci využívají shody okolností, kontextu či nezáměrných aktivit k tomu, aby je interpretovali ve svůj prospěch a předkládali je jako

výsledek činnosti public relations či dalších komunikačních postupů (u nás zejména v politickém diskurzu označovaných jako „kampaně“).

Paradigmata výzkumu public relations

Nejčastější způsob, s jakým se setkáváme v současných publikacích o public relations, zahrnuje výklad o public relations jako oboru, který má svou historii, teoretické koncepty, specializace či nástroje a specifické oblasti (Kitchen, 2013, Tench a Yeomans, 2017). Již v roce 1992 byl publikovaný sborník statí, který si kladl otázku, nakolik jsou public relations samostatným vědeckým oborem – ačkoliv byly v té době vyučovány v 580 bakalářských a 50 magisterských programech (Avenarius a Armbrecht, 1992). Zejména v průběhu dvacátého století se publikace o public relations soustředily na samotný proces komunikace a vytváření vztahů, a – zejména američtí autoři – k němu přistupovali utilitárně z pohledu maximalizace efektivity (výjimečnou kritickou reflexi v tomto ohledu představuje Lippmannova kniha *Public Opinion* z roku 1922, která vycházela z jeho zkušenosti z propagandistické Creelovy komise, viz kap. 1). I v současnosti se zejména americké odborné časopisy soustředí na prezentování výzkumu, který zkoumá komunikační proces prostřednictvím analýzy proměnných, spíše než na hodnotící kritéria a diskusi o významu komunikace (Heath in Heath, Toth a Waymer, 2009, s. 1).

Zastánci pragmatického přístupu k PR (viz kap. 9) zařazují do obsahu také kapitoly o etice, kritickém myšlení a negativních důsledcích PR kampaní (L'Etang, 2007, Macnamara, 2012, Hejlová, 2015). Řada dalších publikací se věnuje PR z pohledu managementu a řízení a zdůrazňuje komunikaci jako proces, který lze aktivně ovlivňovat a používat jako prostředek k dosažení vlastních cílů (Grunig a Hunt, 1984, Gregory, 2010, Grunig, 2013). Ty jsou popisovány na základě jednotlivých příkladů z praxe, které vedly k úspěšnému dosažení předem stanovených cílů (o těch neúspěšných se však nemluví) (Swann, 2014). Toto pojetí se odehrává v rámci dominantnímu paradigmatu, který nijak nerozporuje jeho existenci, naopak aktivně vytváří „příběh o příběhu“ (metanaraci) a legitimizaci v rámci organizace společnosti a komunikativního jednání (Habermas, 1981). Dominantní paradigma pojímá public relations z hlediska jeho funkce, tedy způsobu, jak dosahovat cílů prostřednictvím efektivní, plánované a evaluované komunikace. V souvislosti s oborem public relations jej poprvé použila britská vědkyně Magda Pieczka v roce 1994 (cit. in L'Etangová, 2008, s. 325). Zejména v průběhu dvacátého století vycházely publikace o public relations z pozitivistické epistemologie, jež

spatřovala v public relations především nástroj pro zlepšení firemní komunikace s veřejností (Bernays, 1928, Cutlip, 1952, Cutlip a Center, 1971, Grunig a Hunt, 1984 či Botan a Hazelton, 1989). Mezi akademické žurnály, řadící se do hlavního myšlenkového proudu, patří zejména Journal of Public Relations Research International Journal of Strategic Communication, Public Relations Review, Journal of Communication Management či Corporate Communication: An International Journal, ad. Alternativní peer-reviewed žurnál PRism, vydávaný na Novém Zélandě za podpory univerzit Massey, Bond a Waikato, vychází od roku 2003 (PRism, 2014).

Dominantní paradigma podporují také skutečnosti, že (1) řada vysokoškolských pedagogů jsou odborníci z praxe (Edwards in L'Etang, 1996 a L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016, s. 17) a (2) finanční zázemí oboru bývá podporované ze strany profesních asociací (zejména v USA) či PR agentur (například Evropský komunikační monitor nebo Edelmanův barometr důvěry, viz kap. 17.2). PR agentura AMI Communications sponzorovala také jeden z prvních akademických výzkumů, který mapoval trh s public relations (Kasl Kollmannová, 2013). Americká mezinárodní asociace komerčních profesionálů v komunikaci (International Association of Business Communicators, IABC) financovala projekt excelence Jamese E. Gruniga (viz kap. 9.1) a také projekt Sametové ghetto (Velvet Ghetto), který se zaměřoval na zmapování pracovních pozic žen v oboru (Edwards in L'Etang, 1996 a L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016, op. cit.).

Alternativní paradigma představuje public relations jako nástroj globálních korporací a politických poradců, kterým upevňují svou moc a ekonomickou sílu na úkor demokracie a většiny společnosti: „zrod samotného oboru PR, stejně tak jako jeho současný stav, představují obrovský aparát pro legitimizaci zájmů menšiny na úkor většiny“ (Miller a Dinan, 2008, s. 5). V rámci této práce předkládám klasifikaci tří různých přístupů k PR, exekutivní, kritický a pragmatický (viz kap. 9. a následující tabulka – pozn. níže uvedená jména hlavních představitelů jsou pouze ilustrativní a vzhledem k úspoře místa neobsahují konkrétní díla autorů).

Tab. 1.1 Schematizace přístupů k public relations

Dominantní paradigma		Alternativní paradigma
Exekutivní / funkční přístup	Pragmatický přístup	Kritický přístup
PR je etablovanou součástí společnosti, přispívá ke zlepšení oboustranných symetrických vztahů mezi jejími aktéry, zejména firmami a organizacemi a občany. Cílem PR je usilovat o dokonalost (excellency) v komunikaci.	PR je oblast podnikání a začínající akademický obor, který má svou teorii a využívá metodologii a poznatky z příbuzných sociálních věd. Jeho roli je nezbytné zkoumat v konkrétním historickém a kulturním kontextu a podrobovat kritickému myšlení.	PR je nástrojem ekonomických a politických elit, který slouží výhradně jejich zájmům oproti zájmu veřejnosti. Podkopává principy demokracie a veřejné diskuse a manipuluje s veřejným míněním. Jeho cílem je zvyšovat prospěch menšiny na úkor většiny.
Akademická práce by měla přispívat praxi	Akademická práce by měla být v kontaktu s praxí, ale zároveň jí poskytovat kritickou reflexi	Akademická práce by se měla soustředit na odhalování skrytých vazeb a manipulace vládnoucí třídy
Edward Bernays, James Grunig, Todd Hunt, Scott Cutlip, James Wilcox, Robert Heath, ad.	Jacquie L'Etang, Magda Pieczka, Günter Bentele, Timothy W. Coombs a Sherry Holladay ad.	Stuart Ewen, David Miller, William Dinan, John Stauber, Sheldon Rampton, Noam Chomsky, Ron Pearson, ad.

Zdroj: vlastní zpracování.

L'Etangová (2009, s. 304) dominantní diskurz dále kategorizovala na různé přístupy:

- 1) feministický,
- 2) rétorický,
- 3) komunitární,
- 4) relační.

1) Termín „**feministický**“ je v pojetí L'Etangové chápán v liberálním proudu, který zastává pozici, že „ženy mohou dosáhnout stejného statutu ve společnosti prostřednictvím argumentace a lobování“ (L'Etangová, 2009, s. 305). V současném akademickém diskurzu se projevuje spíše zdůrazňování genderového aspektu v public relations, např. ve

zmapování role žen v historii PR (v předkládané habilitační práci je zmíněna role Doris Fleischmanové či vlivných žen v ustavování oboru PR u nás v 90. letech, avšak jinak tato optika pohledu není zastoupena). Součástí feministického či genderového narativu v současném diskurzu je zejména upozorňování na nerovné zastoupení žen ve vedoucích pozicích, ačkoliv v sektoru představují více než dvě třetiny zaměstnaných (Khazan, 2014, Risi, 2016).

2) **Rétorický pohled** se opírá zejména o vlivnou publikaci, kterou v roce 1992 vydali editoři Elizabeth Tothová a Robert Heath (druhé vydání vyšlo v roce 2009 ještě se spoluautorem Damionem Waymerem). V obou svazcích se přispěvatelé zabývají problematikou reprezentace vztahů a moci v komunikaci, rolí rétoriky při mocenském prosazování zájmů v komunikaci či problematikou transparentnosti v komunikaci.

3) **Komunitární přístup** vychází z práce Deana Kruckeberga, Kennetha Starcka a dalších autorů (Kruckeberg a Starck, 1988, 2004, Kruckeberg, 1993, Kruckeberg, Starck a Vujnovic, 2006, Culbertson a Chen, 1997, Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012). Původní myšlenka vychází z knihy *Public relations and community: A reconstructed theory* (public relations a komunita: rekonstruovaná teorie, Kruckeberg a Starck, 1988), a říká, že profesionálové v oblasti public relations by měli opustit dosud převládající (dominantní) pozici, z níž slouží zájmům svých klientů, a měli by brát větší ohledy na zájmy komunity jako celku. Tento přístup by podle autorů měl přinést větší prospěch ve výsledku i jejich klientům, neboť zdůrazňováním více tradičních rodinných hodnot přinese větší stabilitu a ekonomický přínos pro klienta. Jak zdůrazňují oponenti této teorie, nebyla v knize doložena žádnými empirickými testy a nepřipouštěla ani protiargumenty (Surlin, 1989).

Chiara Valentiniová společně s Kruckebergem a Starckem teorii revidovala a aktualizovala (Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012) a autoři se zaměřili především na nedostatečně zpracovaný koncept společnosti, z něž přitom většina PR teorií i učebnic vychází a nereflktují přitom probíhající paradigmatickou změnu (Kuhn, 1962). Autoři kritizují mimo jiné fakt, že v teoretických konceptech i učebnicích public relations je komunikační vztah stále dominantně popisován jako jednostranný, vycházející ze zájmu a iniciativy organizací, a je založený na premise, že veřejnost přímo ovlivňuje výkon a reputaci organizace. Oproti tomu v globalizované digitální společnosti podle autorů vznikají publika chaoticky a vytvářejí komunity vně tradičních organizací (jako příklady uvádějí autoři arabské jaro či londýnské protesty, Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012, s. 876). Je proto nezbytné přehodnotit dosavadní přístup z organizačně-centrického na publikum-centrický a přehodnotit základy vztahu mezi organizacemi a jejich publiky. Úspěšným příkladem, kdy organizace pochopily

jeden ze základních aspektů mezi publiky (či spíše spotřebiteli) a značkou, je podle autorů využívání celebrit a influencerů (názorových vůdců) na sociálních médiích, neboť publiku umožňuje spoluvytvářet si vlastní identitu (Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012, s. 877).

Podobné aktualizace (spíše než změny) paradigmatu a přenesení více důrazu na obousměrnost vztahu mezi producentem a spotřebitelem (tzv. producer – consumer, prosumer) proběhly také v oblasti marketingu (Grönroos, 1994). Je však třeba poznamenat, že filosofickým základem, který deklarují i autoři revidované komunitární teorie, je rezignace na pravdu a realitu: „V jednadvacátém století mohou existovat různé „pravdy“ a univerzální objektivita neexistuje.“ (Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012, s. 877). Je tedy otázkou, na čem by mělo být založeno budování (online) komunit, které je podle autorů hlavním cílem public relations – zda je to na příslušnosti k organizaci, národu, ideologii, kultuře apod.: „Public relations je aktivní snaha o obnovení a udržování pocitu komunity, (...) nyní i v online prostředí“ ((Valentini, Kruckeberg a Starck, 2012, s. 878). Komunitární přístup k PR je také nezbytné interpretovat různě v jednotlivých kulturách podle toho, nakolik se přiklání k hodnotám individualismu a kolektivismu (Hofstede, 1991).

4) **Relační přístup** (v angl. relational approach), zastávaný především akademiky Johnem Ledinghamem a Stephenem Bruningem (1998, 2000), kteří navazovali na Mary Fergusonovou (1984, cit. in Ledingham a Bruning, 2000, s. xiv), vychází z premisy, že „rovnováhy mezi zájmy organizací a veřejností lze dosáhnout prostřednictvím řízení vztahů mezi organizací a veřejnostmi (Ledingham v Botanovi a Hazeltonovi, 2006, s. 465). Public relations tedy vidí přímo optikou vztahového managementu (relationship management) jako jakéhosi prostředníka, mediátora vztahů mezi organizacemi a publiky, který přispívá k vzájemné rovnováze v rámci společnosti. Relační přístup stojí na pomezí public relations a marketingové komunikace, kde se tímto konceptem pod pojmem relationship management zabývá rovněž řada teoretiků v rámci řízení vztahů se zákazníky (CRM, customer relationship management). V rámci relačního přístupu Ledingham a Bruning vydali v monografii, kterou editovali, komplexní rozpracování teorie do teoretických a výzkumných rámců a představili jejich formu aplikace (Ledingham a Bruning, 2000).

Jistou podobnost s relačním přístupem můžeme nalézt v teorii společné orientace (co-orientation), kterou prosazoval kritik public relations Ron Pearson. Podle Pearsona by a) mělo být morálním imperativem pro organizace, aby udržovaly komunikaci s veřejností, a b) by se měly snažit, aby se kvalita těchto vztahů stále zlepšovala a posouvala se do formy rovnocenného dialogu (Heath, 2004, s. 297). V tomto ohledu je nezbytné připomenout i teorii symetrického vztahu zastánců dominantního paradigmatu Gruniga a Hunta, která říká, že je

pro předpoklad etického jednání v public relations je nezbytné, aby se odehrávalo v rámci dvousměrného symetrického vztahu (viz kap. 9.1).

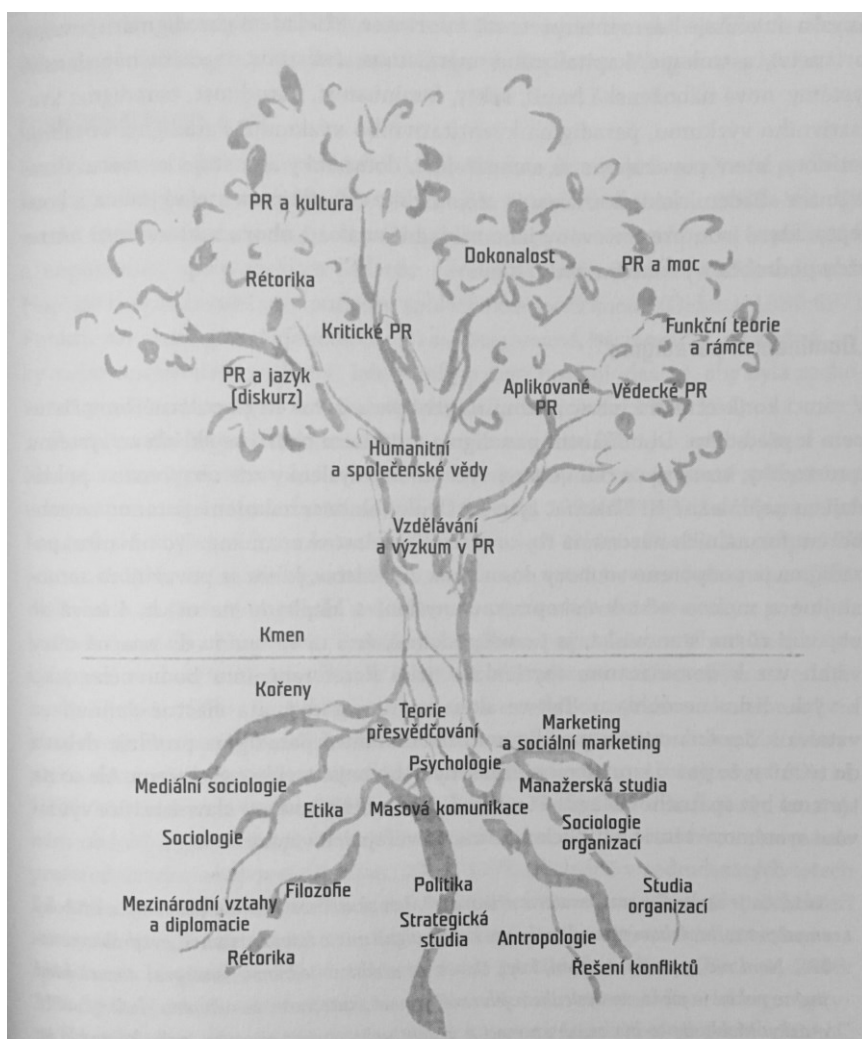
Na pomezí pragmatického a kritického přístupu k public relations stojí především práce evropských teoretiků, kteří razí pojem „**kritických public relations**“ (critical public relations). Hlavními představitelkami tohoto proudu jsou britské vědkyně Magda Pieczka a Jacquie L'Etangová, jež myšlenkově vycházejí z rétorického přístupu Tothové a Heatha (1994, cit. výše). Již v roce 1996 Pieczka a L'Etangová editovaly publikaci *Critical Perspectives in public relations* (Kritické perspektivy v PR, druhé vydání jako L'Etang a Pieczka, 2006), kriticky zkoumaly otázky profesionality a profesionalizace v PR (2006), a L'Etangová spolu s dalšími kolegy rozpracovala téma kritického PR v publikaci vydané jako *The Routledge Handbook of Critical public relations* (Routledge příručka kritických public relations, L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016). V českém prostoru představuje pragmatický či kritický přístup Ftorek (2010, 2012).

Mezi těmito klíčovými publikacemi o kritickém PR (Pieczka a L'Etang, 1996 a L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016) je ve dvacetiletém posunu mezi jejich vydáním patrný také posun v optice: zatímco v devadesátých letech se jednotliví autoři dotýkali spíše rozprostřených témat od vztahů PR a propagandy, přes „revize“ či kritické pohledy na historie PR v některých zemích až po otázky profesionalizace a praxe a konečně metateoriemi či koncepčními pohledy na PR (PR jako diplomacie, jako rétorika, paradigmatata v PR či vztah PR a veřejného mínění, Pieczka a L'Etang, 1996), v novém tisíciletí je již patrný kvalitativní posun ke zkoumání jasně vymezených paradigmat: historiografie, kritická teorie PR, geografické diference a „predikce“, tedy předpovědi rámcových možností ve vývoji zkoumání v oblasti public relations (Pieczka a L'Etang, 1996 a L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016).

Metanarace public relations

Metanarace akademického ukotvení oboru vychází z představy, že public relations jsou začínajícím oborem, který si – podobně jako dříve psychologie či sociologie – „vypůjčuje koncepty z jiných oblastí, aby mohly vzniknout jako nové disciplíny“ (L'Etangová, 2007, s. 21). Britská vědkyně v oblasti PR Jacquie L'Etangová vizualizovala „rodokmen“ public relations, v němž připodobňuje public relations ke stromu, který má kořeny v rétorice, masové komunikaci či studiu organizací, kmen představuje vzdělávání a výzkum v PR a vyrůstá do větví aplikovaného PR, vědeckého PR, dokonalosti (excellence) či rétoriky (viz obr. 1.1).

Obr. 1.1. Rodokmen public relations podle L'Etangové (2009, s. 25).



Zdroj: L'Etangová (2009, s. 25)

Dalším ze způsobů, jak jsou public relations představovány, jsou životopisy praktiků (např. Hiebert, 1966, Cutlip, 1994 a 1995 či Tye, 1998). Někteří PR profesionálové si své autobiografie napsali sami (Edward Bernays již v roce 1948 a John W. Hill v roce 1963), a je zřejmé, že jejich cílem je vytvoření pozitivního obrazu o sobě samých. Jiné PR profesionály a jejich odkaz vytvářejí jejich pokračovatelé či kolegové, například životní odkaz amerického odborníka na korporátní komunikaci Arthura W. Page je připomínán v profesní asociaci, pojmenované po něm. Deklarovaným cílem asociace je „obohatit a upevnit profesi seniorních profesionálů v oblasti public relations a korporátní komunikace“ (A. W. Page Society, 2017), avšak její dopad lze vnímat také jako legitimizaci a upevňování pozice korporátní komunikace ve struktuře firem i společnosti prostřednictvím budování obrazu tradičního know-how, které se ve skupině profesionálů předává dál.

Naopak někteří kritici praktik public relations (Ewen, 1996, Moloney, 2000, Miller a Dinan, 2007 a 2008) zvýrazňují životní roli PR praktiků a mohou přeceňovat jejich reálný dopad na situace (L'Etangová, 2008, s. 321). Stejně tak jako PR profesionálové usuzují na příkladě jednotlivých PR kampaní na obecné zákonitosti a zvýznamňují vliv PR nástrojů na úkor jiných faktorů (například změny situace, ovlivnění z jiných zdrojů apod.), aby dosáhli představy PR jako legitimní součásti veřejné komunikace, která působí v její prospěch, tak i kritici PR častokrát staví své analýzy na základě jednotlivých událostí, na jejichž základě poukazují na zhoubnou roli manipulativní, skryté komunikace, která má negativní dopad na správu věcí veřejných a demokratickou společnost (Carey, 1995, Herman a Chomsky, 2002, Miller a Dinan, 2008).

Příkladem může být citát Johna Hilla, zakladatele PR a vlivové agentury Hill and Knowlton: „Nemám slitování s těmi, kdo se snaží oboru public relations přisoudit tajnůstkářství a zákeřnou moc. Takové nápady jsou zcela smyšlené a nezakládají se na faktech“, který si vybrali jako úvodní motto do své knihy *A Century of Spin* (Století manipulace) kritici David Miller a William Dinan (2008). Tento výrok ukazuje výraznou polarizaci mezi PR profesionály, kteří chtějí vidět svůj obor v lepším světle, a jejich kritiky, interpretující jej v rámci dohodnutého vlivu politické a ekonomické elity, skrytě ovládající většinu veřejnosti proti jejich vůli. Podobně uvozuje citát amerického praktika a zakladatele v současnosti největší PR agentury na světě, Daniela Edelmana, knihu „Věř nám, jsme experti: jak průmysl manipuluje vědou a hazarduje s vaší budoucností“ (Rampton a Stauber, 2001). Edelman v citátu uvádí: „Doporučení třetích stran může pomoci nové značce umístit se tak, aby dosáhla značného úspěchu, a naopak, pokud se vymkne z ruky, může uškodit produktu či celé značce“ (Rampton a Stauber, 2001, s. 7). Pro profesionály v komunikaci je využívání třetích stran v komunikaci (ať jsou nazýváni experti, názoroví vůdci, ambasadoři značky či influenceři) jedním ze základních nástrojů k získání a podpoře důvěry veřejnosti. Kritici však tento postup apriori odmítají jako manipulativní a zavádějící.

Metateorie historie public relations

V téměř všech učebnicích a publikacích o public relations v rámci dominantního a pragmatického přístupu se setkáme s nástinem historického diachronního vývoje. Jedním z prvních výrazných kritiků vytváření historických konstruktů, které slouží také k legitimizaci oboru, byl Ron Pearson, který se obecně hodně zabýval tématem etiky v public relations. V roce 1990 publikoval kategorizaci pěti historických přístupů na základě analýzy pěti

různých historiků public relations (Hieberta, Pimlotta, Tedlowa, Smythe a Olaskyho), aby prokázal, že každý z nich si z historie pouze vybírá určitá fakta, která interpretuje podle vlastního subjektivního názoru (Pearson, 1990). Jednotliví historici podle Pearsona zastávají ideologické pozice, na jejichž základě historický narativ odvíjejí: Hiebert z pozice progresivismu, Tedlow naopak z antiprogresivismu, Smythe jako novodobý marxista a Olasky z pozice konzervativce či nové pravice (Pearson, 1990). Pearson konstatoval, že public relations odvíjejí svou legitimitu od užitečnosti v oblasti korporátní komunikace, jako servisní funkce managementu, která slouží především zájmům organizace. Nejen Pearson, ale i řada dalších vědců (především mimo oblast USA) zdůrazňují, že historie a teorie oboru je založena především na amerických realitách (což se ovšem celá řada neamerických vědců snaží od devadesátých let změnit, především Botan, 1992, Sriramesh a Verčič, 2003, van Rulerová a Verčič, 2004, Watson, 2014 a 2015 ad., což je kulturně nepřenositelné (ačkoliv právě takový přenos teorie i praxe jsme po roce 1989 zaznamenali i v české společnosti, viz Hejlová in Watson, 2015).

Jacquie L'Etangová kritizuje historiky public relations, že si vybírají z historie jen ty okamžiky, které se jim „hodí“ do narativu, jenž chtějí vyprávět (2008, s. 328). Postupují přitom značně nestrukturovaně a zatímco některé historické éry či jednotlivce zvýrazňují, jiné zcela opomíjejí. Jen nezbytně sebekriticky poznamenat, že tomuto nešvaru se nevyhnula ani autorka předkládané práce, avšak nelze-li historii public relations zcela pominout (což v koncepním výkladu oboru nelze), pak se všichni akademici pohybují v rámci subjektivního historického narativu, který si sami zvolí. L'Etangová vybírá z hlavních učebnic o public relations ukázky nesrovnalostí, které v pohledu na historii oboru panují: Scott Cutlip v jedné publikaci řadí počátky oboru do 17. Století v souvislosti s novými osadníky Ameriky, v další do poloviny 19. století se založením The Publicity Bureau v Bostonu, Larry Tye se přiklání k začátkům 19. století a Tedlow jej klade do začátku 19. století spolu se vznikem svobodného tisku, který šířil informace z místních samospráv v USA (cit. in L'Etang, 2008, s. 328). Nezbyvá než souhlasit s konstatováním L'Etangové, že „postoj vědce je klíčový pro způsob, jakým vypráví příběh, a vyžaduje mnohem více flexibility, než je běžné či obvyklé ve většině akademických prací“ (2008, s. 326).

Komplexně se historií public relations zabývá také britský vědec Tom Watson. Watson publikoval sérii „národních“ historií public relations, který věnoval jeden svazek diskusi o přístupu ke zkoumání historie, nazvaný Pohledy na historiografii a historické teoretizování o public relations (Perspectives on public relations historiography and historical theoretization, Watson 2015).

Jak v rámci exekutivního, tak kritického přístupu se setkáme s datováním prvních počátků přesvědčovací komunikace do doby starého Řecka. Zatímco kritici jej však popisují jako „počátek rozvoje teorie persvazivity“ a manipulace (Carey, 1995, s. 1), naopak pro zastánce exekutivního přístupu slouží rétorika jako důkaz toho, že umění komunikace v sobě vždy obsahovalo sofistikované způsoby a nástroje, jak zapůsobit na posluchače (Cutlip, 1994, Tothová a Heath, 1992). Je tedy nezbytné si uvědomit, že ačkoliv i v rámci předkládaného textu uvádím historické kořeny oboru v antické rétorice a prezentuji historický vývoj v určité diachronní ose, jedná se vždy pouze o určitou (subjektivní) konstrukci historického obrazu, která nemá v žádném případě ambici postihnout ji v širším historickém rámci. V akademické praxi, zejména jedná-li se o konstrukci vlastních „národních historií PR“ (Watson et al. 2015 a 2016), se nalézá prostor vždy jen pro určité výseky a příklady, které ilustrují dobový přístup ke komunikaci. Historik public relations Scott M. Cutlip v předmluvě ke své knize *Public relations: Neviditelná moc* (Public Relations: The Unseen Power, Cutlip 1994) uvádí: „Rozhodl jsem se zaměřit se na vyprofilování prvních agentur public relations a jejich zakladatelů. Osobnosti jsem vybíral podle toho, jaký měly přínos, a zda byla k dispozici nějaká dokumentace (Cutlip, 1994, s. x). I v této habilitační práci jsou pouze subjektivně vybrané a částečně zpracované příklady z historie, které si nekladou nárok na ucelený popis.“

Problematika příkladů a případových studií v public relations

Public relations jako obor, který je zakotvený v praxi a empirickém výzkumu, nezbytně využívá k osvětlení teoretických konceptů praktických příkladů – a vice versa, většinu teorií staví na empirickém výzkumu, založeném na praxi. Vzniká tím však celá řada kritických bodů, o nichž je třeba se zmínit, než přistoupíme k výkladu oboru.

Řada historiků a teoretiků se potýká s problémem nedostupnosti dat, archivních materiálů či informací, které podléhají přísnému obchodnímu tajemství. Rekonstruovat proto historii public relations či uvádět příklady, které nejsou jinak veřejně dostupné, je jen velmi obtížné, ne-li nemožné. I v této habilitační práci se proto kloním k využívání veřejně dostupných a ověřitelných informací. Delší příklady uvádím vyznačené kurzívou pro grafické odlišení od hlavního textu. Příklady ze současného českého trhu jsou citovány ze zveřejněných přihlášek do České Ceny PR, kterou každoročně uděluje Asociace PR agentur, a které jsou dostupné v archivu APRA. Tyto příklady jsou přirozeně formulovány tak, aby poskytly co nejlepší dojem o odvedené práci PR profesionálů, a jejich cílem je tak současně podat pozitivní obraz o jejich podavateli, i o praxi samotné. Je tedy nezbytné reflektovat, že většina „úspěšných“

kampaní byla zveřejněna právě proto, aby sloužila jako výkladní skříň PR agentuře či organizaci. Taktéž u výzkumů, které vycházejí z dotazování profesionálů v komunikaci (zejména Evropský komunikační monitor), je zapotřebí brát v úvahu možnou sebestylizaci respondentů či snahu vidět vlastní činnost v lepším světle. Citovaný výzkum důvěryhodnosti, Globální barometr důvěry, je zároveň PR nástrojem agentury Edelman, která si jeho prostřednictvím napomáhá k image sofistikovaného lídra na trhu.

Poněkud problematickou, avšak běžnou praxí v oblasti historie a praxe PR bývá využívání expertních rozhovorů (popsaném výše) či přístupu orální historie (L'Etangová, 2008, s. 325). Stejně tak jako v případě osobních profilů a odkazu komunikačních profesionálů, i při rozhovorech s nimi je zapotřebí vzít v úvahu, že nedílnou složkou takového rozhovoru bývá sebe prezentace zpovídáného jedince a snaha předvádět svou profesionální roli v tom nejlepším světle.

Kritika public relations

Normativní aspekt, kdy public relations slouží jakožto nástroj informačního managementu a přispívá tak k lepšímu fungování a stabilitě společnosti, začal být záhy zpochybňován a kritizován (Lippmann, 1922, Hermann a Chomsky, 1988, Barsamian a Chomsky, 2001, ad.). Edward S. Herman a Noam Chomsky si od Lippmanna vypůjčili termín, který se stal titulem jejich knihy i symbolem kritického proudu proti dominantnímu paradigmatu: „vyrábění souhlasu“, (Manufacturing Consent, Hermann a Chomsky, 1988). Ačkoliv první kritické ohlasy v rámci akademického diskursu public relations se začaly objevovat až v devadesátých letech (připomeňme Tothovou a Heatha, 2001 a Pieczku a L'Etang, 1996), v rámci širšího kontextu sociálních věd nalezneme celou řadu myslitelů, kteří se kriticky vztahovali k oblasti komunikace, médií a společnosti, a vytvářeli tak alternativní paradigma. Průlomovou prací, kterou dále zmiňuji v textu práce, je již Lippmannova kniha Veřejné mínění (Public Opinion, 1922).

Jedním ze základních axiomů kritiky public relations je „skrytá manipulace“. Nikoliv náhodou se jedna z vlivných knih o americké historii public relations nazývá Neviditelná moc (The Unseen power, Cutlip, 1994). Zahraniční výzkumy opakovaně prokazují, že PR tvoří podstatnou část novinářských zdrojů – některé výzkumy prokázaly až 80% výskyt PR obsahů v novinách (MacNamara, 2017). Pro Českou republiku zatím podobný výzkum chybí, avšak podíváme-li se jen na vzrůstající počet i kvalitu PR projektů, přihlašovaných každoročně PR profesionály do české oborové soutěže Česká cena za PR, můžeme jen odhadovat, jak velký

vliv na nastolování mediální i veřejné agendy PR má (srov. Spiouisis, Popescu a Mitrook, 2007 a Lewis, Williams a Franklin, 2008, Laňková, 2007). Příklad nastolování mediální agendy a jejího rámcování uvádím alespoň na vlastním dílčím výzkumu vybraných témat v neziskovém sektoru (viz kap. 16.3). Vladimíra Kubíčková publikovala ve své disertační práci analýzu mediálních obsahů vybraných českých deníků, na jejímž základě konstatovala, že „v tištěných denících převažují články bez vlivu PR“ (...) „článků s vysokou tendencí k PR se vyskytuje jen malý podíl“ (Kubíčková, 2015, s. 91). Kubíčková dále cituje mediální analytičku ze společnosti Newton Media, která analýzu řídila: „Jde o články, které pravděpodobně kopírují formulace tiskových zpráv nebo informace bez úpravy převzaté z tiskových konferencí, stejně jako předpřipravené PR články dodané redakcím“ (Hejhalová in Kubíčková, 2015, op. cit.). Tyto výsledky však nelze interpretovat tak, že by aktivity public relations nebyly přítomné. Eva Laňková (2007) ve své diplomové práci prokázala průnik public relations do obsahů různých mediálních formátů a žánrů (např. ČTK, rozhlas, deníky apod.).

Ke kritice public relations přispívají také novináři, kteří, ač častokrát z jejich zdrojů čerpají, častokrát používají tento výraz (neřku-li lobbying) jako synonymum pro manipulaci (Spicer analyzoval, že 83 % zmínek o public relations v tištěných médiích bylo negativních, Spicer 1993), a firmy, které používají neetické praktiky (Coombs a Holladay, 2015, s. ii). Public relations i public affairs však využívají také neziskové, kulturní či výzkumné organizace (např. Greenpeace, Peta – organizace na podporu zákazu kožešin, Akademie věd ČR nebo Člověk v tísni). V souvislosti s rozvojem online komunikace se rozšiřuje také online aktivismus, který dává prostor menšinovým politickým hnutím či názorovým skupinám, aby více zvýraznily svou roli ve společnosti. Ačkoliv jejich vliv je teoretiky vnímán jako pozitivní z hlediska dopadu na společnost (Feinglass, 2005, Waters, 2014, Kinzey, 2013, Coombs a Holladay, 2015), i tuto oblast je nezbytné podrobit kritickému zkoumání (v současném akademickém diskurzu tyto studie absentují).

Již první průkopníci tohoto oboru, Ivy Lee a Edward Bernays, sice učinili mnoho proto, aby public relations etablovali jako nedílnou součást firemní komunikace, avšak zároveň jsou spojeni s celou řadou problémů, které public relations pošpinily (viz kap. 3). Ironií je, že pojem public relations prosazoval po roce 1945 sám Bernays proto, že pojem propaganda se zdiskreditoval. Ačkoliv probíhá neustálá debata o tom, do jaké míry se – zejména nacistická – propaganda inspirovala myšlenkami a postupy „zakladatelů“ public relations, je prokázáno, že vedle např. britské propagandy z 1. světové války se Josef Goebbels inspiroval i prvními statěmi o public relations, zejména Ivyho Lee a Bernayse: „Goebbels používal postupy téměř

totožné s těmi, které popisoval Bernays“ (Tye, 1998, s. 111). Oba shodně využívali „vědecké metody k tomu, aby psychologicky působili na publika, zejména neustálým opakováním několika jednoduchých myšlenek“ (L'Etang, 2006, s. 10).

Negativní vnímání pojmu public relations vede v současnosti k jeho opouštění řadou komunikačních profesionálů a nahrazování jinými pojmy, např. komunikace, strategická, korporátní, integrovaná komunikace apod. (viz kap. 8.1).

Alternativní paradigma

Alternativní paradigma se začíná rozvíjet téměř souběžně s dominantním, a to záhy po první světové válce. Jak popisují blíže v kapitole 3.3, klíčovou roli v tomto procesu sehrála Creelova komise. Komise pro informování veřejnosti, vedená Georgem Creelem, představovala mocný orgán, který vytvářel americkou propagandu pro vstup a podporu americké účasti v první světové válce. Již George Creel slovo propaganda odmítal s tím, že je zdiskreditované Němci a spojené s korupcí a manipulací (Creel, 1920, s. 4), avšak aktivně ji vytvářel. Mezi jeho dalšími spolupracovníky a podřízenými v komisi byla celá řada pozdějších profesionálů v public relations, jmenujme zde mj. Bernayse a Byoira, ale působil zde také Walter Lippmann. A zatímco Bernays a Byoir se stali významnými tvůrci dominantního proudu v public relations, Lippmann je dnes známý především jako kritik role médií ve společnosti a manipulace s veřejným míněním (Garcia, 2010, s. 4).

Lippmann začínal v letech 1914-16 jako novinář v magazínu New Republic, který četla vzdělaná elita, a tam poznal, jak značný vliv měla tehdejší média na formování veřejného mínění. Vypracoval proto projekt, v němž prezidentu Wilsonovi navrhl systém „monitoringu“ či analýzy médií, nastolování politické agendy v médiích a výzkumu veřejného mínění, který vnímal jako nástroj pro předcházení krizovým situacím (Luskin, 1972, s. 36). Na základě tohoto projektu se stal členem Creelovy komise, avšak s Georgem Creelem se lidsky ani názorově neshodl (Ewen, 1996). Je možné, že i tento lidský a pracovní konflikt vedl Lippmanna k upevnování postoje, že veřejné mínění je ovládáno několika málo jedinci prostřednictvím médií, které nerozporují informace, jež jim jsou „servírovány“. Svět nazírá Lippmann jako symbolickou Platónovu jeskyni, kde média zprostředkovávají stíny reality, jež nejsme schopni nahlédnout. „I kdyby všichni novináři z celého světa reportovali všechno, co se ten den na světě stalo, nikdy by nemohli popsat všechno dění,“ uvádí Lippmann (1922, kap. 12), mnozí však jen sedí v kanceláři a „pročítají informační bulletiny, z nichž pak zprávy tvoří, neboť musejí uspokojit nároky svých čtenářů na informace, a k samotným událostem se

ani nedostanou“ (Lippmann, op. cit.). V dnešní době lze snadno nahradit slovo bulletin slovem tisková zpráva či PR obsah. Lippmann popisuje celou řadu faktorů, které nám znemožňují či omezují skutečných událostí (jako například cenzura, nedostatek času analyzovat informace, jazykové bariéry, předsudky, apod.), a v jeho důsledku dochází k vytváření „pseudoprostředí“ a „pseudo-událostí“. Lidské vnímání je proto uspořádáváno prostřednictvím stereotypů, které nám umožňují realitu zjednodušovat a uspořádávat do určitých celků a souvislostí – avšak jejich zjednodušující povahu častokrát zneužívá politická komunikace k manipulování veřejného mínění do jednoduchých obrazů a představ (Lippmann, 1922).

Jak poznamenává Garcia, teoretická literatura o public relations Lippmannův odkaz častokrát opomíjí, a vyzdvihuje především „praktiky“ v oboru (zatímco Lippmann byl viděno touto optikou salonní intelektuál z Harvardu, který se živil pouze publicistikou a jedinou reálnou zkušeností s praxí pro něj bylo několik měsíců v Creelově komisi) (Garcia, 2010, s. 3). Lippmannův odkaz kromě výše uvedených teoretiků dále přezkoumává řada teoretiků v rámci mediálních studií, zejména James Carey (1989, 2008), Michael Schudson (2008) či Sue Curry Jansenová (Jansen in Park a Pooley, 2008, s. 71-113). Podle Careyho byl Lippmann přesvědčený, že svobodný systém komunikace nezajistí perfektní informování, a tím pádem není jisté, že se člověk dozví pravdu ani ve fungující svobodné společnosti, přičemž na vině není ani tak stát či trh, jako samotná povaha mediálního reportování zpráv a psychologie publik (Carey, 2008, s. 58). V rozsahu této práce se nelze podrobněji zabývat Lippmannovým odkazem, považují ale za nezbytné jej v rámci metateorie public relations zmínit jako velmi vlivného intelektuála, jehož odkaz představuje velmi důležitý aspekt v rámci komunikačních studií a nelze jej opominout (ačkoliv tomu v textech o public relations bývá).

Public relations bývají v alternativním paradigmatu často nahlíženy z perspektivy politické ekonomie komunikace. Ta se často odvíjí od marxistické kritiky společnosti a zpochybňuje formu demokratického uspořádání společnosti. Politická ekonomie komunikace se zaměřuje zejména na analyzování mocenských vztahů a reprezentace moci v komunikaci, například na kritiku koncentrace mediálního vlastnictví, komercializaci mediálních obsahů (průniky komerčních obsahů do redakčních apod.), či na kritizování politické regulace médií (McChesney, 2008, Klaehn, 2010, Havens a Lotz, 2012).

Vlivným koncepčním modelem v oblasti politické ekonomie médií se stal model propagandy amerických autorů Edwarda S. Hermana a Noama Chomského (1988). Herman s Chomským zdůrazňují, že soukromá média jsou především ekonomické podniky, jejichž

cílem je generovat zisk pro své majitele. Jak jsem však již předestřela v úvodu této práce, spolu s klesající ekonomickou výkoností médií se přehodnocuje i tato základní premisa a přímá kauzalita, že cílem médií je vždy primárně generovat zisk pro své majitele či akcionáře, již nemusí platit. Herman a Chomský kategorizují pět základních kategorií filtrů, které určují, zda se zpráva dostane do médií:

1) vlastnictví (tzn. vlastník média může přímo či nepřímo ovlivňovat obsah zpráv, publikovaných ve svém médiu),

2) reklama (redakční obsah médií vidí autoři především jako vějičku pro zabezpečené konzumenty mediálního obsahu, které médium nabízí reklamním agenturám jako svůj produkt),

3) novinářské zdroje (novináři sledují hlavně ústřední zdroje, odkud čerpají zprávy, například Bílý dům, Pentagon či Downing Street, nemají finanční zdroje, aby pokrývali zprávy z dalších oblastí),

4) palba kritiky (v angli. Flak, kritická odezva zejména třetích stran či nátlakových organizací, které zahlcují svými argumenty oponenty a mediální zdroje),

5) antikomunismus (později aktualizovaný na obecnější kategorii „strach) (Herman a Chomsky, 1988).

Jeffrey Klaehn editoval v roce 2010 sborník příspěvků v monografii *The Political Economy of Media and Power* (Politická ekonomie médií a moci), které zkoumají vztahy moci, reprezentované médii ve společnosti. Zaměřují se především na vztahy kultury (a populární kultury) a politiky (zejména zvýznamňování politiky jako formy moci), vztah médií a vlád, zahraniční politiky a udržování hegemonie i vztah médií a akademické sféry. V oblasti mediálních studií je perspektiva politické ekonomie zastoupena především kulturálními studii a kritiky masových médií (zejména R. Williamse, S. Halla a Glasgow University Media Group, Philo 2014). Přehodnocením role žurnalistiky ve společnosti se zabývá také řada dalších mediálních teoretiků, jmenujme alespoň vlivnou publikaci editorů Petera Dahlgrena a Colina Sparkse *Komunikace a občanství: žurnalistika a veřejná sféra* (*Communication and Citizenship: Journalism and the Public Sphere*, 1993).

Roli médií ve společnosti dlouhodobě kriticky reflektoval Ben H. Bagdikian (1974, 1980, 1988 a 2004). Bagdikian popsal způsoby, jakým jsou média prezentována v publikacích, zacílených na komunikační profesionály: jako pouhé nosiče reklamy. Demonstroval to mj. na příkladu inzerátu, otištěném v *Public Relations Journal* (Magazínu o public relations): *„Chodili na vysokou školu? Jsou to profesionálové či manažeři? Vydělávají více než dvacet tisíc dolarů ročně? (...) Jsou aktivní v místní politice*

a samosprávě? (...) Napsali nějaké knihy nebo články? (...) Jen 77 136 000 dospělých může na výše uvedené otázky odpovědět „ano“. Ti čtou více časopisy a sledují méně televizi. (...) Zohledněte to letos ve svém mediálním plánování.“ (Bagdikian, 2004, s. 229). Velmi podobnou public relations kampaň na podporu inzerce v magazínech a denících vedla u nás Unie vydavatelů pod názvem Chytrá kampaň (Marketingové noviny, 2014). *„Naším cílem je otevřít diskuzi na téma efektivně vynaložených investic do reklamy a upozornit na to, že existuje alternativa k televizní reklamě,“* (...) *Reklama v tisku nevadí 93 % čtenářů, což pro komerční sdělení vytváří velmi příznivé prostředí. S tištěnými médii lze navíc přesně zacílit na konkrétní cílovou skupinu.*” (Marketingové noviny, 2014). Bagdikian kritizuje, že zadavatelé reklamy vnímají media pouze podle toho, jak svým obsahem dokáží zaujmout konkrétní cílovou skupinu (Bagdikian, 2004, s. 231). Zároveň mediální vlastníci dávají prostor reklamě, z níž z velké části financují provoz mediálního vydavatelství.

Bagdikian uvádí dnes již klasický příklad vydavatele novin *New York Herald* Jamese Gordona Bennetta, který v 19. století uzavřel smlouvu o reklamní kampani na pilulky a další „zdravotní“ produkty doktora Brandretha. Brandreth si uvědomoval potenciál médií při formování veřejného mínění a investoval obrovské částky do reklamy, která byla doprovázená redakčním obsahem, vychvalujícím jeho produkty. Benett a Brandreth pracovali v symbióze, a když byl vydavatel kritizovaný za to, že mu dává příliš velký prostor, napsal ve svém sloupku vzkaz zadavatelům reklamy: *“Pošlete nám více reklamy, než nám posílá doktor Brandreth – nebo nám zaplaťte za reklamu více – potom doktora Brandretha odřízneme, nebo omezíme jeho prostor. Obchod je obchod, peníze jsou peníze.”* (Bagdikian, 2004, s. 234). Devět měsíců nato doktor Brandreth spolupráci s Benettem ukončil a Bennett jej poté označil za „šarlatána a mastičkáře“ (jeho produkty častokrát nepřinášely slibované účinky), jak uvádí Bagdikian (2004, op.cit.). V marketingové literatuře jsou však Brandreth a Bennett uváděni společně jako příklad efektivní marketingové strategie a jedni z prvních „partnerů“ párování mediálního a komerčního obsahu, kteří společně vytvořili silnou značku Brandrethových produktů (Hood, 2005, s. 152).

Bagdikian kritizoval také propojení mediálních vydavatelů a obchodních korporací (tehdy Bagdikian uváděl jako „velkou pětku“ nejmocnějších mediálních domů Time Warner, The Walt Disney Company, News Corporation, Viacom a Bertelsmann), které se snaží pod jednou střechou sdružovat různé mediální formáty (od novin po filmová studia). *„Každá z těchto pěti korporací a jejich ředitelů má větší komunikační moc, než jakýkoliv despota nebo diktátor v historii,“* uvádí Bagdikian (2004, s. 3). Propojení mediální a ekonomické moci podle mediálních teoretiků negativně ovlivňuje úroveň veřejné diskuse a demokratické

společnosti, protože média zneužívají své role hlavních hráčů při informování společnosti a nastolování agendy (agenda setting, McCombs a Shaw, 1972).

Problematiku nezávislosti médií na politické moci a roli médií v postkomunistických společnostech střední a východní Evropy se dlouhodobě zabýval polský politolog a mediální teoretik Karol Jakubowicz (Jakubowicz, 1995, Jakubowicz a Sükösd, 2008, Jakubowicz, 2012). Jakubowicz uvádí, že je třeba brát v úvahu také kulturní faktor či postoj novinářů a mediálních vlastníků konkrétní země. Zejména v Rusku, ale i v dalších postkomunistických zemích se podle Jakubowicze objevuje „nízká žurnalistická etika, včetně ochoty stát se „nájemným pisálkem“ nebo přijímat „zakázky“ (podle ruského termínu zakazka označujícího skrytou reklamu), které znamenají jednoduše korupci (novinářů) za účelem pozitivního informování o politicích nebo firmách,“ (Jakubowicz, 2012, s. 32). V regionu Střední a Východní Evropy je mezi mediálními vědci diskutovaná také otázka oligarchizace a dewesternizace médií (Balčytienė, Bajomi-Lázár, Štětka a Sükösd, 2015). V České republice reflektují proměny mediálního trhu Jan Jiráček a Barbara Köpplová (2015), kteří uvádějí, že k základům budování mediálních korporací začíná docházet v první dekádě nového tisíciletí (např. v kombinaci s energetickým průmyslem Zdeňka Bakaly či potravinářským průmyslem Andreje Babiše) (Jiráček a Köpplová, 2015, s. 149) (pozn. aktualizovanou mapu vlastníků médií uvádí Mediaguru, 2016).

Poznámka ke způsobu výuky public relations

První kurzy public relations vedl americký průkopník tohoto oboru, Edward Bernays, na newyorské univerzitě od dvacátých let dvacátého století. Na univerzitách se public relations jako samostatný obor začal vyučovat během osmdesátých až devadesátých let dvacátého století (Edwards in L'Etang, 1996 a L'Etang, McKie, Snow a Xifra, 2016, s. 17). Jak poznamenává Lee Edwardsová, obory byly silně vázané na praxi a sloužily spíše jako praktické přípravy, než aby vychovávaly postgraduální studenty. Zároveň v nich chyběl odstup a kritická reflexe oboru, neboť jeho pedagogové byli často odborníci z praxe. Pedagogický přístup k oboru se častokrát odvíjí od paradigmat, z nichž pedagogové k public relations přistupují: buď reprezentují výrazně kritický proud ve formě politické ekonomie či dalších alternativních paradigmat, který je převážně zastoupený na akademické půdě, nebo z pozice exekutivního přístupu, vyučovaného praktiky. Zejména některé evropské univerzity (Leipzig Universität, University of Leeds či Karlova Univerzita) se kloní spíše k pragmatickému přístupu pojetí oboru. Výuka public relations je však v současnosti hojně

diskutovaným problémem i hlavním tématem akademické konference European Public Relations Research and Education Association (2017). Několik poznámek k současné výuce oboru uvedu v závěru práce.

Část I. Historie public relations – vybrané kapitoly a osobnosti

1 Historické kořeny persvazivní komunikace

Public relations je profesionalizovaná forma persvazivní komunikace, jež se utvářela v různých částech světa zhruba od konce 19. století, především ale v průběhu 20. století. Přestože jednotlivé postupy či praktiky public relations existovaly již dříve, to, co skutečně iniciovalo vznik oblasti PR, bylo vytvoření nové profese či služby, která se stala oceňovanou a cíleně budovanou dovedností. Svou tradici odvozují public relations od kořenů v antické rétorice. Američtí teoretici James Grunig a Todd Hunt (1984, s. 20) datují aktivity podobné public relations již do starého Řecka, kdy se rozvíjela rétorika a přesvědčování – zejména u Aristotela (*Rétorika*) a Platóna (především v dialogu *Gorgias*), a dále u římského myslitele Marka Fabia Kvintiliana (*Základy rétoriky*). Řečtí filozofové položili základy komunikace, argumentace, logiky a rétoriky, které jsou dodnes platné a využívané, zejména v přesvědčování (persvazi).

Rétorika významně formovala základy evropské civilizace, kultury a vzdělanosti (komplexní pojednání o rétorice napsal Jiří Kraus, 1981 a 2011). Jak poznamenal Edward Bernays: „Tři hlavní složky public relations jsou v podstatě staré jako lidstvo samo: jde o to lidi informovat, přesvědčit a navzájem je propojit,“ (Bernays, 1952, s. 12). Aristotelés pojmenoval rétoriku jako obor, zabývající se hledáním přesvědčivého, a spatřoval v ní důležitý nástroj soudržnosti lidského celku a organizace společenského jednání (Kraus, 1981, s. 37). Zastával však názor, že rétorika nemůže být vědou, ale jen uměním, protože nepostihuje skutečnou, neměnnou podstatu věcí, ale pouze praktický svět smyslového poznání a lidského dorozumívání (Kraus, 1981, cit. d.). Avšak právě v současnosti, kdy se díky technologickému vývoji lidská komunikace stává všudypřítomnou, se schopnost přesvědčit stává znovu objevovanou, zkoumanou a vyhledávanou (Vysekalová a Voříšek, 2015). Ve vymezování rétorických kořenů lze také spatřovat snahu o přisouzení určité „tradičnosti“ a legitimacy oboru, o níž jsem pojednávala v rámci metateorie oboru.

V politické komunikaci začali první formy public relations využívat již římscí císaři. V této souvislosti bývá zmiňován zejména Gaius Julius Caesar, který začal v roce 59 př. n. l. Zveřejňovat každý den politické zprávy prostřednictvím Acta Diurna. Jejich cílem bylo

„publicare et propagare“, tedy informovat a propagovat. Zprávy sbírali a psali actuarii, vládou placení reportéři (Martin a Copeland, 2003, s. 80).

Momentem, kdy byla persvazivní (přesvědčovací) komunikace povýšena na cílenou strategii a stala se svébytnou součástí společnosti, byl rok 1622, kdy ve středověké Itálii vznikla na papežském stolci Sacra Congregatio de Propaganda Fide (Svatá kongregace pro šíření víry), kterou založil papež Řehoř XV. Jejím cílem bylo efektivní šíření křesťanské víry, a to zejména na nově kolonizovaná území (Jowett a Donnellová 2011, s. 105). Tato kongregace existuje dodnes, ale od roku 1967 je přejmenovaná na Kongregaci pro evangelizaci národů. Katolická církev začala jako první instituce s masivní „propagandou“ hlavně proto, že po více než století trvajících zámořských cestách a kolonizaci nových území potřebovala výrazně zapracovat na šíření své víry mezi nové ovečky. A právě nově založená kongregace jí umožnila přistupovat k jejímu cíli strategičtěji. V roce 1627 založil papež Urban VII. *Collegium Urbanum de Propaganda Fide*, tedy první vzdělávací instituci, která se začala zabývat a vyučovat způsoby evangelizace (dnes existuje jako Papežská univerzita Urbaniana, Welch, 2013, s. 6).

Základy komunikačních strategií se objevují také v souvislosti s politickou komunikací (po starořeckých filozofech zejména u Machiavelliho). Italský politik, filozof, diplomat, spisovatel, historik a vojenský teoretik Niccolò Machiavelli (1469–1527) položil ve svém spise *Vladař* základy pragmatické politiky, která sice budila u mnohých kritiků jak ve své době, tak i dnes pohoršení, nicméně ve své podstatě se některé principy v politické komunikaci využívají dodnes, například „Přátelství širokých vrstev lidu je pro vladaře nezbytné; neboť jinak se v dobách zlých nemá o koho opřít.“ (Machiavelli 2012, s. 55). Efektivní komunikaci s veřejností rozvinuly i další významné postavy evropské politické scény, např. Marie Terezie, Napoleon, Richelieu, Bismarck ad., a to za pomoci stále se rozvíjejících médií a technologií (podrobněji v kap. 4).

Jak dodává Scott Cutlip, autor knih o americké historii PR (Cutlip 1994 a 1995), je potřeba si uvědomit, že v mnoha případech byly historické události interpretovány jako PR aktivity teprve zpětně – přitom jejich aktéři je za PR nepovažovali. Vznik skutečně profesionálního PR je datován až po nástupu masového tisku, vzniku průmyslové společnosti a po urbanizaci, která probíhala v 19. století. Samotný termín public relations ve významu, jak mu rozumíme dnes, použil údajně poprvé v roce 1882 soudce Dorman Eaton ve svém proslovu k absolventům na univerzitě v Yale, nazvaném „Vztahy s veřejností a povinnosti právnické profese“, v němž mluvil o tom, že je zapotřebí přizpůsobovat roli organizace tak, aby sloužila zájmům veřejnosti (Heath 2005, s. 916). Hojněji začali termín public relations používat

američtí konzultanti po první světové válce k označení své (nové) profese. Vedla je k tomu zejména snaha odlišit nově vzniklý obor od válečné propagandy (ačkoliv mnozí z nich se předtím v prostředí propagandy některé přesvědčovací techniky naučili).

Praktickou podstatu PR a jeho vznik je však vždycky nutné vnímat v kontextu dějin jednotlivých zemí a společností. Nejlépe zmapovaná je historie PR ve Spojených státech, kam také mnozí historici a teoretici kladou počátky rozvoje oboru PR (Cutlip, 1995). Mezi první organizace, které začaly PR využívat strategicky, patřily například prestižní americké univerzity jako Yale, Harvard nebo Columbia (Cutlip 1995, s. 237). V Evropě se historie PR začala zkoumat relativně nedávno, věnují se jí zejména skupiny britských historiků soustředěné kolem Toma Watsona či Jacquie L'Etangové.

Jeden z amerických „otců zakladatelů“ PR, Edward Bernays, poprvé načrtl historii PR jakožto oboru ve své knize nazvané příznačně *Public Relations*, která vyšla v roce 1952 (v nakladatelství University of Oklahoma Press). Vývoj PR rozdělil do několika fází, zmapoval prvopočátky PR v letech 1600–1800 a za období expanze označil první polovinu 19. století. Období druhé poloviny 19. století označil za dobu, kdy americké PR ovládali mocní magnáti, kteří chtěli veřejné mínění pouze manipulovat ve svůj prospěch. Širokou veřejnost považovali za nevzdělanou masu, která se chová stádně, a je potřeba, aby ji ekonomické elity ve spolupráci s politiky řídily. Podle Bernayse se přístup změnil až v prvních dvou dekádách dvacátého století, kdy se cílem PR stalo informování veřejnosti. Za éru největšího rozvoje PR Bernays označil zhruba třicátá léta. Po druhé světové válce již bylo PR ve Spojených státech podle Bernayse plně rozvinuté a profesionalizované. Nesmíme zapomínat, že Bernaysovým cílem nebylo jen zmapovat vývoj oboru PR, ale především etablovat PR jako svébytný obor a profesi – a sebe jako nejlepšího odborníka na PR. A k tomu potřeboval vytvořit PR důstojný rodokmen (viz metateorie – vytváření historizujících narativů sloužících k etablování a legitimizaci oboru).

2 Profesionalizace persvazivní komunikace po nástupu masových médií

Spolu s nástupem masových médií a utváření spotřební společnosti docházelo také k prudké proměně persvazivní komunikace: profesionalizovala se oblast reklamy, marketingové komunikace i politické komunikace. Persvazivní komunikace se začala specializovat do dvou oblastí: komerční, spojené především s korporátní komunikací (public relations), a ideově-politické (propaganda). Média začala být vnímána jako nástroj ekonomického zisku i politického vlivu. Rozvoj médií, které umožňovaly nově zasáhnout velké skupiny lidí v poměrně krátkém čase, umožnil vzestup propagandy (Welch, 2013, s. 15). Soudobé představy o účincích médií považovaly média za jakousi podkožní jehlu, kterou lze vpichovat myšlenky a názory publikům (McQuail, 2009). Podle Lasswellova modelu, který komunikaci představoval jako tok informací od podavatele k příjemci, byla média pouhým zprostředkovatelem (doslova kanálem), který doručoval sdělení určenému publiku (McQuail, 2009, s. 361, podrobněji viz kap. 3.3). Tato představa byla zcela v souladu s koncepcí politické propagandy, která se významně rozvinula během první světové války.

Politické propagandě se věnuje celá řada autorů (např. Qualter, 1962, Ellul, 1965, Jowett a O'Donnellová, 1992, Thompson, 1977, Altheide a Johnson, 1980, ad.). a cílem této kapitoly není ji podrobně popsat, ale zaměřit se na jednotlivé aspekty, které jsou relevantní vzhledem k dalšímu vývoji public relations. Důležitou roli v tomto ohledu sehrála Velká Británie, v níž se začalo rozvíjet nejen PR (L'Etangová, 2004), ale také propaganda. Britská propaganda během první světové války se stala inspirací pro pozdější americkou, ale i nacistickou propagandu (jíž se poté inspirovala propaganda sovětská, Welch, 2013). Na následujícím příkladu se zaměřím na bližší popis některých praktik britské válečné propagandy. Podrobně se tímto tématem zabývali např. Messinger (1992), Reeves (1986), Nicholas (1996), Sanders a Taylor (1882), ad. Britská propaganda používaná během první světové války se blížila konceptu „integrované propagandy“ (Ellul, 1962) a prorůstala společností, kde se promítala do nejrůznějších názorů a postojů.

Jedním z principů britské propagandy bylo využití „názorových vůdců“ (k definici názorových vůdců podrobněji v kap. 17.2) a zároveň literárně nadaných osobností. Již měsíc po vypuknutí války, v září 1914, si britský liberální poslanec Ch. F. G. Masterman, pověřený premiérem Herbertem Asquithem, pozval do své kanceláře ve Wellington House dvacet pět nejvlivnějších spisovatelů své doby, mj. G. K. Chestertona, A. C. Doyle, Johna

Galsworthyho, Thomase Hardyho či H. G. Wellse, a požádal je, aby vyjádřili svou podporu válce. Kromě Hardyho tak učinili všichni (Wollaeger 2008, s. 14). Vystupovali jako aktivní občané bránící svou vlast a vydávali v tomto duchu články či publikace, které sice vycházely v renomovaných univerzitních nakladatelstvích (např. Oxford University Press), ale jejich náklad byl dotovaný vládou. O této aktivitě nevěděli ani mnozí poslanci a na veřejnost se dostala až ve třicátých letech.

Masterman si však záhy uvědomil, že jiná média jsou pro přenos propagandy rychlejší, účinnější a modernější než intelektuální spisovatelé – ti sice zasáhli okruh elit, ale nikoliv širokou veřejnost (Wollaeger 2008, s. 14). Masterman proto brzy vsadil na začínající film, rozhlas a populární noviny a svůj nově vzniklý Válečný úřad pro propagandu překřtil podle svého sídla na Wellington House (Sanders, 1975). Po spisovatelích si pozval šéfredaktory a majitele nejvýznamnějších deníků. Vrcholoví manažeři deníků *Daily Mail*, *The Times*, *Daily Telegraph*, *Standard*, *Spectator* či *British Weekly* a další souhlasili s publikováním oficiální propagandy výměnou za to, že nebudou omezováni státními cenzory. Brzy se proto jedněmi z nejvýznamnějších tvůrců britské propagandy stali vydavatelé předních britských novin, jmenovitě lord Northcliff, který vydával *Daily Mail* a *Daily Mirror* a zároveň vedl Výbor pro propagandu v nepřátelských zemích (Crewe House), a lord Beaverbrook, vydavatel deníku *Daily Express*, který se stal vedoucím nově vzniklého Ministerstva informací (1918) (Messinger, 1992).

Zejména lord Northcliff (Alfred Harmsworth) se stal předobrazem „tiskového barona“, který svými kontakty s britskou společenskou a politickou elitou výrazně ovlivňoval soudobé dění, avšak z pozice nikým nevoleného zástupce – stal se symbolem tzv. moci bez odpovědnosti (power without responsibility, Thompson, 1999, s. ix) a též northcliffovské revoluce, jež pojala média jako ekonomicky výnosný podnik (viz níže). Winston Churchill později Northcliffovu roli v první světové válce kritizoval zejména proto, že zneužíval informací, které se tajně dozvěděl, jen aby posílil vlastní vliv a ekonomický prospěch, a riskoval tím osudy lidí, aniž by byl ochoten nést za to následky (Thompson, 1999, op. cit.). Northcliffovu roli v první světové válce podrobně popsal J. Lee Thompson v knize *Politici, tisk a propaganda (Politicians, the Press and Propaganda: Lord Northcliffe and the Great War, 1914-1918)*. Slogan *Power without Responsibility* později použili jako název své knihy mediální vědci James Curran a Jean Seaton, kteří popsali dějiny britského tisku a vysílání (první vydání vyšlo v roce 1981, páté v roce 1998).

Britská propaganda se však, jak poznamenává Wollaeger, stala během první světové války natolik propracovanou a efektivní, že jejími nástroji, postupy a technikami se inspirovali

Němci, převzali z ní základy a strukturu a zbytek načerpali od amerických PR odborníků a konzultantů, ať již s jejich vědomím (Ivy Lee), či bez nich, pouze z jejich knih (Edward Bernays) (Wollaeger, 2008, s. 130). Komunikační profesionálové nacházeli po válce uplatnění jednak ve státní správě a zejména v místní samosprávě, která podle L'Etangové vytvářela základ oboru public relations v Británii (L'Etangová, 2004). Uplatňovali se ale i v soukromé sféře, v níž se oblast komunikace postupně profesionalizovala. V roce 1924 byla založena první britská soukromá PR agentura Editorial Services a v roce 1925 se prvním oficiálním public relations manažerem stal John Elliot, který zastupoval Jižní železniční společnost (Southern Railways) (Moloney, 2000, s. 63). Britové pokračovali ve válečné propagandě i ve druhé světové válce, kterou vytvářel Ústřední úřad pro informace (Central Office of Information) (Welch, 2016).

Druhou oblastí persvazivní komunikace, která se s nástupem masových médií začala rozvíjet, byly public relations (či korporátní komunikace). Vznik public relations je spojený s nástupem kapitalismu a vznikem soukromých podnikatelských koncernů, které novým způsobem začaly získávat a kumulovat kapitál. Ti pro své podnikatelské záměry potřebovali získat souhlas a podporu veřejnosti, protože dosud nebývalým způsobem začali ovlivňovat politický, společenský a ekonomický prostor. Pro své nevybíravé zacházení se zaměstnanci a zdroji byli tito noví kapitalisté také označováni jako „loupeživí baroni“ (Josephson 2010). Public relations a společenskou odpovědnost začali podnikatelé používat proto, aby svou veřejnou image zlepšili.

Mezi největší americké kapitalisty konce 19. a začátku 20. století patřili například bankéři (J. P. Morgan, Jay Cooke, Andrew W. Mellon, Joseph Seligman ad.), stavitelé železnic a rejdaři (Jay Gould, Edward H. Harriman, Henry B. Plant, Cornelius Vanderbilt a mnozí další), výrobci oceli (Andrew Carnegie, Charles M. Schwab, Henry C. Frick ad.), těžaři ropy a uhlí (John D. Rockefeller, John C. Osgood ad.) a další (Chandler, 1977). Právě pro mnoho z nich, například pro Rockefellerův Standard Oil, pracoval jeden z prvních „otců zakladatelů“ PR – Ivy Lee (viz kap. 3.2). Měli úzké vazby na politiky, kterých často využívali k získání nižších daňových sazeb a jiných výhod. Např. novinová karikatura z roku 1904 s titulkem „Standard Oil Company bude vyplácet další dividendy ve výši 16% v březnu.“ J. P. Morgan (a jeho obrovská ocelářská společnost U.S.Steel) smutně sleduje Johna D. Rockefellera s poznámkou „kdybych tak věděl, jak to dělá“. Tyto novinové karikatury předznamenaly vznik korporátní komunikace, jejímž cílem je vybudovat dobrou pověst firmy.

Zaměstnanci proti svým nízkým platům a častokrát rizikovému povolání protestovali. Po několika krvavých střetech (viz příklad Ludlowský masakr v kap. 3.2) začali podnikatelé uvažovat o tom, zda by nebylo lepší se svými zaměstnanci, s lidmi v okolí jejich továren, s místními zastupiteli, s novináři a se širokou veřejností komunikovat jinak než formou konfliktů nebo novinových přestřelek. Začali proto systematicky informovat veřejnost o tom, co dělají, a snažili se tak veřejnost přesvědčit, že jejich pozice ve společnosti je legitimní a všem určitým způsobem prospěšná. Tak se zrodily první profesionální vztahy s veřejností, s médii, místními zastupiteli, obcemi a postupně i filantropie a společenská odpovědnost firem, protože na tyto úkoly si firmy začínaly najímat specialisty – první PR profesionály. První firmou, která ustavila vlastní PR oddělení, byla německá společnost Krupps v roce 1870 (Bentele a Szyska, 1995).

Také v českých zemích fungovaly velké firmy a působili zde podnikatelští magnáti. Mezi významné české podnikatele můžeme určitě zařadit Emila Škodu, Tomáše Baťu, Emila Kolbena, Václava Klementa, Heinricha Mattoniho, „uhlobarony“ pak byli například Johan Wilczek, Ignát Vondráček, Ignaz Petschek, Wilhelm Guttman ad. Přestože se je československá socialistická propaganda snažila vylicít jako bezskrupulózní vyděrače, kteří ožebračovali bezmocný proletariát, situace zdaleka nebyla tak dramatická jako v USA (Urban, 2003).

Významnou roli ve společnosti začala zastávat rozvíjející se média. Ta představovala nejen politický či stranický tisk, ale také média zaměřená na poskytování zábavy a informací pro vznikající spotřební společnost (Jiráček a Köpplová, 2015, s. 58). Ve Spojených státech je tento směr spojený zejména s rozvojem tzv. penny pressu, v Německu tzv. Groschenpresse, ve Francii např. s petits journaux a v Británii s tzv. northcliffovskou revolucí, která přinesla významný zdroj financování tisku z inzerce. Northcliffovská revoluce „která předznamenala komercializaci mediální produkce a její postupné ovládnutí celého mediálního sektoru ekonomickými principy a marketingovou mentalitou“ (Jiráček a Köpplová, 2015, s. 59). Mediální obsahy se neřídily principem „objektivity“ a častokrát ani nepopisovaly pravdivé události, ale zcela smyšlené zprávy, bulvární senzace nebo skrytou reklamu. „Zkušenost s tím, že pozornost čtenářů přitahují právě senzační zprávy, vedla postupem času ke zveřejňování nepravdivých, ale parametry senzace splňujících zpráv“ (Jiráček a Köpplová, 2015, s. 76).

Využíváním senzací v komunikaci nechvalně proslul Phineas Taylor Barnum (1810–1891). Barnum bývá mnohými autory řazen jako předchůdce public relations (Heath a Coombs, 2006, s. 46, du Plessis, 2000, s. 10, Heath, 2013, s. 56), avšak povaha jeho odkazu je značně kontroverzní. Barnum byl americký vydavatel, obchodník, spisovatel, ale později především

majitel zábavního podniku, muzea a cirkusu. Po něm pojmenovaná barnumská reklama je označením pro křiklavou, přehnanou a senzacechtivou přesvědčovací komunikaci. Cílem Barnumovy komunikace bylo vyvolat kolem svých aktivit rozruch (dnes bychom tuto strategii označili anglicismem *buzz* či *buzz marketing*). Pro svou senzacechtivou reklamu používal Barnum slovo *humbug*, které přešlo do češtiny jako *humbuk* (podle jeho knihy *The Hunbugs of the World* vydané v roce 1865). Barnum si většinou pomáhal švindlováním, přestože zřejmé podvody odmítal a kritizoval.

Barnum proslul tím, že zobrazoval a vystavoval kuriozity a podivné předměty, které vydával za světové unikáty – například mořskou pannu z Fidži, údajně více než stoletou chuťu prezidenta George Washingtona (ve skutečnosti jí bylo osmdesát), různé zpěvačky a exotické tanečnice, trpaslíky, ale také původní obyvatele Ameriky – indiány. Například dobový inzerát na Barnumovu výstavu mořské panny z Fidži (1842), který návštěvníky lákal vmlouvavým textem: „Mořská panna z Fidži, která uvedla v úžas tisíce přírodovědců a dalších vědeckých pracovníků, kteří po jejím zhlédnutí uvěřili v existenci těchto podivuhodných stvoření.“ (The Lost Museum Archive, 2015). Ke stáru Barnum přiznal, že „mořská panna“ byla mumie opice s rybím ocasem. Jako první v Americe zřídil ve svém muzeu akvárium a přidal také muzeum voskových figurín. Jeho základním reklamním trikem bylo vzbuzení zvědavosti – iluze, že lidé uvidí to, co ještě nikdo nikdy nespátřil. „Kdyby nebylo reklamy, stalo by se něco příšerného... Nic!“ zní jeden z mnoha slavných výroků, které jsou Barnumovi připisovány. Barnum psal pod pseudonymy do novin dopisy diváků, a to nejen ty, které jeho akce oslavovaly, ale také ty, které je kritizovaly a haněly (Heath 2005, s. 639). Ve čtyřicátých letech 19. století se však Barnum stal podle některých autorů prvním tiskovým agentem (*press agent*), když propagoval turné svého cirkusu v lokálních novinách (Heath 2005, s. 916).

Barnumovi jspí připisovány také slavné výroky: „*Neexistuje špatná reklama*“ („There is no thing as bad publicity“), tedy volně přeloženo „i špatná reklama je dobrá reklama“ nebo „každá reklama je dobrá reklama“ (Jurášková a Horňák 2012, str. 32) a „*Bez reklamy by se stalo něco strašlivého. Nic.*“ (Without publicity a terrible thing happens. Nothing.“, Horňák, 2014, s. 16). Barnum k vyvolání pozornosti médií používal skutečně radikální metody, z nichž se ale později staly některé běžné praktiky. Například začal rozdávat lístky kněžím, čímž zavedl první formu kategorie výjimečných osob, tedy „VIP“ (Horňák, 2010). Po mostě v Brooklynu nechal přejít 21 slonů, v čele se svým slavným slonem Jumbem. Udělal tak nejen reklamu na svůj cirkus, ale přispěl i k veřejné bezpečnosti, protože o pár dní dříve se o nově otevřeném mostě roznesla fáma, že není dostatečně stabilní a zřítí se. Mezi lidmi, kteří

v panice prchali, bylo nejméně dvanáct ušlapaných. Barnum se svými slony Newyorčany přesvědčil, že se mostu nemusejí bát (Heath 2005, s. 917). Pavel Hornák v komparativní analýze vybraných marketingových tvůrců zdůrazňuje roli Barnuma jakožto kreativce, který nacházel originální způsoby využívání různých výrazových prostředků k upoutání pozornosti (například hudbu před jeho cirkusem jako formu zvukové reklamy, malby na plynových lampách jako světelnou reklamu, reklamní průvody, reklamní vlak, který projížděl městy před týden příjezdem cirkusu ad.) (Hornák, 2014b, s. 16).

Barnumova vystoupení a pořady byly určeny nejširší veřejnosti, zhlédly je však i osobnosti tehdejší společenské a politické smetánky jako královna Viktorie či ruský carský dvůr. Barnum na svém „humbuku“, jak jej sám nazýval, vydělával značné částky, které poté investoval do nákupu a zřízení dalších muzeí (například ve Filadelfii) či do divadel a cirkusových arén. Lidé za jeho taškařice byli ochotni platit, což vedlo k bonmotu: „Každou minutu se na svět narodí další pitomec.“, který je opět připisován Barnumovi. Barnum však také působil ve veřejném a politickém životě, stal se starostou Bridgeportu v Connecticutu a zasloužil se o vznik místní nemocnice. Bez nadsázky lze Barnuma označit za jednoho z průkopníků moderní společenské odpovědnosti. Byl významným filantropem, podporoval zejména prestižní Tufts University. Jeho slon Jumbo se dokonce stal a dosud je maskotem této univerzity. (Heath 2005, s. 917-918)

Barnumská reklama využívá psychickou manipulaci založenou na důvěryhodnosti (tzv. Forerův či Barnumův efekt). Psycholog Bertram R. Forer v roce 1948 prokázal, že lidé mají tendenci důvěřovat sdělení, pokud se domnívají, že je vytvořené speciálně pro ně. Při experimentu dal studentům psychologický test a řekl jim, že jim vytvoří podle jeho výsledků posudek na jejich osobnost. Všem pak ale rozdal stejný text, který sestavil náhodně z horoskopů. Studenti měli na škále 0–5 posoudit, nakolik je přesný a hodí se na jejich osobnost. Průměrně jej hodnotili známkou 4,26, tedy jako přesně odpovídající jejich povaze. S prvky barnumské reklamy, která přehání, manipuluje a slibuje nesplnitelné, se setkáváme dodnes, a to zejména v „záračných přípravcích“ či rychlých dietách. Forerův efekt rozpracovali další psychologové a dnes je známý zejména jako „barnumský efekt“, který se zjednodušeně popisuje jako „princip kartářky“ nebo „princip horoskopu“ – lidé mají tendenci spíše věřit obecným tvrzením, které se dají použít na většinu populace, než přesně stanovené zpětné vazbě na svou osobu (Martin et al., 2010, s. 56).

3 Americká historie public relations

Historie PR je nejlépe popsána na příkladu Spojených států, a mnozí je proto považují za kolébku vzniku PR jako profesionálního oboru (Grunig a Hunt, 1984, Wilcox et al., 1992, Cutlip et al., 2000 a 2006). Někteří teoretici uvádějí příklady „proto-PR“ (předchůdců PR) v podstatě již od počátku osídlování nového území. Misionáři potřebovali šířit svou víru ve zcela nových podmínkách, mezi přistěhovalci z různých národů, místním obyvatelstvem, v zemi bez staletých kostelů a na obrovské vzdálenosti. Za jeden z prvních příkladů PR a zejména fundraisingu (sbírání finanční podpory pro neziskový projekt) je považována kampaň Harvardské univerzity na podporu misionářů z roku 1641.

Ve Spojených státech patřili mezi první praktiky a někdy i teoretiky oboru Ivy Lee, Arthur Page, Carl Byoir, John Hill, Pendelton Dudley, Paul Garrett a v neposlední řadě Edward Bernays. Formativní vliv na vznik a rozvoj PR měli svým způsobem největší průmyslníci a podnikatelé 19. století jako Rockefeller, Carnegie, J. P. Morgan ad. (jak jsem popsala výše), kteří museli reagovat na negativní odezvu a protesty veřejnosti proti jejich korporacím a obchodním praktikám. V roce 1889 založila vlastní korporátní oddělení PR americká společnost Westinghouse, později (1897) následována General Electric.

První moderní způsob práce s médii v politické kampani se objevuje v roce 1896 v prezidentské volbě mezi kandidáty Williamem McKinleym a Williamem Jenkinsem (Heath 2005, s. 916). V roce 1900 vznikla v Bostonu první PR agentura na světě – Publicity Bureau of Boston, kterou založili George Michalis, Herbert Small a Thomas O. Marvin (Heath 2005, s. 916). Protože většina americké historie PR je popsána prostřednictvím působení jednotlivých osobností, jejich profesní dráhy a vlivu na formování nového oboru (zejm. Cutlip 1994, 1995; Heath 2005 ad.), přejímám tento způsob výkladu i v rámci této práce.

3.1 Ivy Lee: jeden z prvních PR profesionálů

Ivy Ledbetter Lee (1877–1934) je považován spolu s Edwardem Bernaysem za jednoho z „otců zakladatelů“ PR. Dosud se vedou spory o to, zda samotný pojem public relations začal jako označení typu persvazivní komunikace používat Ivy Lee, nebo Edward Bernays. Lee však jako první použil nový nástroj PR – tiskovou zprávu. Po absolvování Princetonu se chtěl stát právníkem a zapsal se na Harvard, ale došly mu peníze, proto se začal živil nejprve jako

novinář. Psal mj. pro *New York Times* či pro *New York World* vedený Pulitzerem. Později však začal využívat svých kontaktů v New Yorku a dobré znalosti fungování Wall Street a začal pracovat na různých komunikačních kampaních a aktivitách, např. spoluvytvářel strategii pro prezidentského kandidáta Demokratické strany Altona Parkera, který však prohrál v souboji s Theodorem Rooseveltem.

V roce 1904 si založil spolu se svým obchodním partnerem Georgem Parkerem PR agenturu Parker & Lee. O rok později je najala těžařská společnost Anthracite Coal Roads and Mines, aby jim pomohli komunikovat v době krize, kdy se horníci vzbouřili a stávkovali proti nízkým platům a špatným pracovním podmínkám (Hiebert 1966, s. 40). Velké průmyslové a těžařské podniky v USA tehdy zastávaly velmi silné, často až monopolní postavení, kdy se (až na výjimky) nesnažily vytvářet nějaké pozitivní vztahy s veřejností a nepovažovaly za důležité vysvětlovat veřejnosti, že to, co dělají, činí nejen v zájmu svých zisků, ale také s ohledem na společnost, či dokonce na životní prostředí. Bylo proto překvapením, když v době stávky Lee zaslal nejvýznamnějším americkým redakcím text „Declaration of Principles“ (Deklarace principů), který je dnes považován za základní kámen moderních public relations (Russell a Bishop 2009, s. 91). V textu mj. stálo: „Toto není žádné tajné tiskové oddělení. Vše, co děláme, je naprosto otevřené. Naším cílem je informovat. Nejsme reklamní agentura. [...] Každému redaktorovi poskytneme na vyžádání kompletní informace. Naším cílem je, stručně a jasně řečeno, poskytovat jménem obchodních a veřejných institucí tisku a veřejnosti Spojených států přesné a aktuální informace o subjektech, které jsou předmětem veřejného zájmu. [...]“ (Russel a Bishop 2009, s. 91).

Přestože tato deklaráce hlásala otevřenost a poskytování pravdivých informací, už podle dobových reakcí bylo zřejmé, že veřejnost k němu byla obezřetná a všemu hned nevěřila. Sherman Morse již v roce 1906 vyslovil otázku, která debaty o transparentnosti PR provází dodnes: „Bude záležet na tom, zda se skutečně budou zveřejňovat všechna fakta, o kterých má veřejnost právo být informována, nebo zda budou korporace spíše publikovat více takových informací, které je ukazují v lichotivém světle.“ (Morse 1906, s. 463) Ostatně kritici PR David Miller a William Dinan nazvali Leeho „průkopníkem korporátní propagandy“ (Miller a Dinan 2008, s. 14).

Lee si dobře uvědomoval, že veřejnost je k informacím ze strany korporací vždycky podezřívavá a skeptická, proto se jako jeden z prvních PR profesionálů snažil v první řadě nastolit vztah důvěry mezi veřejností (ať už přímo, nebo zejména prostřednictvím novinářů) a firmami. Jak už vyplývá z „Declaration of Principles“, bylo jeho cílem poskytovat informace přesně, pravdivě a včas. Na to, aby je mohl sdělit více novinářům najednou, začal

používat nový nástroj – jednotnou zprávu, kterou zaslal všem důležitým médiím. Tak se zrodila tisková zpráva, jeden z nejdůležitějších nástrojů vztahů s médii, který dominoval v podstatě během celého 20. století a i dnes je považován za základní nástroj vnější komunikace. Na obrázku 3.4 je zobrazena tisková zpráva Ivyho Leea pro Pennsylvania Railroad Company o železničním neštěstí u Atlantic City z roku 1906, která je považována za první tiskovou zprávu na světě. Ivyemu Leeovi se podařilo odvrátit pozornost veřejnosti od železniční společnosti ke stavitelům mostu, jehož špatná konstrukce způsobila nehodu.

V roce 1908 se Lee rozešel se svým obchodním partnerem Parkerem a začal pracovat se svým bratrem v nové firmě pod názvem Lee, Harris and Lee (Harris dříve pracoval jako šéfredaktor). Mezi jeho hlavní klienty patřila řada významných průmyslníků a korporací, zejména však Pensylvánské železnice (Pennsylvania Railroad), kterým pomáhal zlepšovat obraz až do roku 1917, kdy byly zestátněny.

V roce 1926 vydal Lee útlou publikaci *Publicity – Some of the Things It Is and Is Not* (Publicita – co to je a co není), která inspirovala další profesionály v oboru, ale nikdy se nestala tak vlivnou, jako publikace Edwarda Bernayse.

Příklad: Ludlowský masakr a počátky krizové komunikace

V roce 1914 kontaktoval Leeo jeden z nejvýznamnějších podnikatelů své doby John D. Rockefeller Jr. Ve své firmě The Colorado Fuel and Iron Company měl Rockefeller velké problémy: dělníci a horníci se bouřili a stávkovali proti špatným pracovním podmínkám, nízkým platům a vykořisťování. Stávky, jež organizovaly Americké hornické odbory, probíhaly již od roku 1913 po celém Coloradu v různých dolech, ale v dole Ludlow došlo den po Velikonocích 20. dubna 1914 ke krvavému konfliktu. Ochranka dolu šla do tábora, kde byli horníci ubytováni, a žádala, aby propustili muže, kterého údajně drželi proti jeho vůli. Horníci to odmítli, ochranka přistavila ozbrojený vůz a vypukl konflikt, při němž byly zabity nejméně dvě desítky lidí včetně žen a dětí. Byl to největší konflikt v celé oblasti, který je dodnes známý jako Ludlowský masakr. Rockefeller Ivyho Leea najal, aby situaci urovnal, a Lee se záhy projevil jako jeden z prvních odborníků na krizovou komunikaci.

Prvním Leeovým krokem byla cesta do dolů, aby na vlastní oči viděl, jak situace vypadá. Poté začal média zásobovat svými informacemi. Aby je přesvědčil o své objektivitě, vydal Deklaraci principů, v níž se zavázal informovat včas a pravdivě. Názory na Leeovy postupy se liší – jeho kritici říkají, že navzdory své deklaraci otevřeně lhal a očernil odboráře jako podplacené agitátory, včetně toho, že o odborářské vedoucí, známé jako Matka Jonesová,

prohlásil, že je prostitutka a bordelmamá, ačkoli jí v té době bylo 82 let. (Miller a Dinan 2008, s. 14) Lee však přispěl k urovnání situace, nastolil dialog mezi dělníky a zaměstnavatelem a představil jim nový Rockefellerův plán, který horníci v hlasování přijali.

Odbory jako takové nakonec nedosáhly žádného ze svých požadavků, ale Ludlowský masakr natolik otřásl veřejností, že přispěl k zavedení osmihodinového pracovního dne a zákazu dětské práce. Rockefellerovi se Leeho řešení stávký v Coloradu zalíbily natolik, že jej najal, aby pracoval pro všechny jeho podniky a vytvářel pro ně PR. Lee dostal od Rockefellera jasné zadání – zlepšit jeho obraz v očích veřejnosti –, na němž začal postupně pracovat.

Rockefellerovo jméno na seznamu klientů přineslo Leeovi další významné zákazníky – patřily mezi ně společnosti jako Chrysler, Standard Oil, Bethlehem Steel, General Mills či Guggenheimové. Kromě toho poskytoval Lee řadu konzultací zdarma, a to zejména pro neziskové a veřejné instituce, univerzity, Červený kříž, charitativní nadace nebo církve (Hiebert 1966). Lee sám pro sebe ponejvíce používal označení „*publicity advisor*“, „*publicity expert*“, či „*publicity director*“ (Olasky 1987).

Mezi nejkontroverznější však patří Leeho „tête-à-tête“ s německým nacistickým režimem. Od roku 1929 pracoval pro americkou pobočku chemického koncernu I. G. Farben, který později vyvinul smrtící plyn Cyklon B. Ve třicátých letech poslal Lee svého syna na zkušenou do Německa, a když jej přijel v letech 1933–1934 navštívit, měl naplánované také schůzky s nejvyššími nacistickými představiteli, včetně Adolfa Hitlera a Josepha Goebbelse. Právě Goebbels strávil s Leem více času a ptal se ho na jeho práci. Lee mimo jiné poradil Goebbelsovi, aby se pokusil navázat dobré vztahy s americkými diplomaty a zahraničními novináři. O měsíc později se již Goebbels setkal s americkým velvyslancem Williamem Doddem, který však jeho motivaci prohlédl a obvinil Leeho z toho, že je „obhájcem nacismu“ (Miller a Dinan 2008, s. 27). Američané to odsoudili a sám Lee se ocitl v titulcích novin v tom nejhorším světle. Američané jej po návratu vyslyšali v Kongresu a mezi mnohými si vysloužil i přezdívku „*poison ivy*“, což je anglický název rostliny škumpy jedovaté, která způsobuje nepříjemnou vyrážku.

Ivy L. Lee byl celý svůj život nesmírně aktivní a pohyboval se mezi soudobou intelektuální i finanční elitou. Ačkoliv radil miliardářům, sám příliš nezbohatl (Hieber 1966). Bezesporu však položil základ oblasti public relations, kterou dále rozvíjel v USA zejména jeho konkurent Edward Bernays.

Tab. 3.1 Klíčové publikace, které přispěly k utváření a rozvoji oboru PR v první pol. 20. st.

Autor	Název	Rok vydání	Hlavní přínos
H. S. Adams	<i>What is Publicity?</i>	1902	První článek o PR, publikovaný v magazínu American Review.
Ivy Lee	<i>Declaration of Principles</i>	1906	Lee napsal tento text v době stávký horníků, snažil se upevnit důvěru novinářů v to, že informace, které podává těžbařská společnost, jsou pravdivé a otevřené.
Walter Lippmann	<i>Public Opinion</i>	1922	Kritický pohled na veřejné mínění a jeho manipulaci. Jedna z prvních moderních studií médií, definuje „pseudoprostředí“ vytvořené stereotypním opakováním vzorců či propagace v médiích.
Edward Bernays	<i>Crystallizing Public Opinion</i>	1923	Bernays představuje poradenství v PR, pokládá základy PR profese, uvádí metody a techniky, jak komunikovat s veřejností.
Edward Bernays	<i>Propaganda</i>	1928	Bernaysova snaha představit propagandu v dobrém světle, jako komunikační management, využitelnou pro šíření osvěty, kultury, vzdělání apod.
Rex Harlow	<i>Public Relations Journal</i>	1944	První akademický žurnál o PR.
Scott M. Cutlip a Allen H. Center	<i>Effective Public Relations</i>	1952	Klíčová učebnice PR, která se dočkala mnoha vydání a definovala „7 C“.
Edward Bernays	<i>Public Relations</i>	1952	Bernaysova interpretace historie a poslání PR.

Edward Bernays	<i>The Engineering of Consent</i>	1955	Další Bernaysova publikace, legitimizující PR jako nástroj k ovládnání veřejného mínění elitou ve prospěch masového publika
----------------	-----------------------------------	------	---

Zpracování: autorka

3.2 Edward Bernays: samozvaný „otec PR“

V mnoha učebnicích a definicích PR je Edward L. Bernays spolu s Ivym Leem považován za jednoho z „otců zakladatelů“ PR (např. Heath 2005, s. 78). Hned na začátku by ale bylo dobré upozornit na to, že Bernays si v podstatě toto označení sám vymyslel a aktivně jej razil – jeho vlastním cílem bylo stát se otcem zakladatelem tohoto oboru, a když jej Lee upozornil, že před ním některé základy položil již on, neváhal Bernays investovat nemalou energii do toho, aby jeho odkaz přebil.

I díky tomu, že se Bernays dožil úctyhodných sto čtyř let (Lee zemřel v padesáti sedmi) a téměř po celý život byl velmi aktivní, podařilo se mu budovat jeho vlastní image stejně jako u jeho klientů. Tři roky poté, co odešel do důchodu, publikoval svou vlastní autobiografii – jenže to se psal teprve rok 1962. Již tehdy měl však na seznamu svých klientů přes dvě stovky nejdůležitějších společností, od Bank of America přes American Tobacco, United Fruits, General Motors až po Procter & Gamble. Propagoval také mnoho umělců (například známého zpěváka Carusa), divadel, politických programů (vč. propagandy), ale dělal třeba také osobní PR Eleanor Rooseveltové, manželce amerického prezidenta. Přesto v osobním styku nepřipomínal dravého manažera, zvyklého jednat pouze s řediteli. „Malé postavy, nepořádně oblečený, ne vždycky čerstvě oholený – připomíná spíše roztržitého profesora než ostražitého byznysmena,“ zmiňovali se o Bernaysovi jeho kritici (Olasky 1987, s. 8).

Stejně tak jako v případě I. Leeho i Bernaysova kariéra byla v mnoha ohledech kontroverzní a spletitá, a čím více Bernays budoval otisk svého života tak, jak chtěl on sám, tím více jej jiní zkoumali kritickým pohledem. Stuart Ewen, jeden z významných kritiků PR, věnoval Bernaysovi významnou část ve své knize *PR! A Social History of the Spin* (PR! Sociální historie vytáček; 1996), a Lary Tye dokonce Bernayse označil nikoliv za otce PR, ale spin-doktorů v jeho biografii *The Father of Spin* z roku 1998. Spinem přitom myslí neetické a manipulativní otočení souvislostí tak, aby informace vyzněla ve prospěch toho, kdo ji říká.

Kriticky se k Bernaysovi staví i William Dinan a David Miller v *The Century of Spin* (2008). Oba úhly pohledu je proto dobré zkombinovat a zkusit se podívat na Bernaysův život nejen tak, jak jej vnímal on sám, ale i ostatní.

Bernays se narodil roku 1891 ve Vídni a jeho evropské a židovské kořeny jej provázely po celý další život, kdy se odstěhoval do New Yorku. Jeho strýcem nebyl nikdo jiný než jedna z nejdůležitějších osobností začátku 20. století – psycholog Sigmund Freud. Bernays s ním byl příbuzný hned dvakrát: jeho otec Eli Bernays si vzal za ženu Annu Freudovou, sestru Sigmunda, který se zase oženil s Eliho sestrou Marthou Bernaysovou (Verčič in Heath 2005, s. 104).

Zatímco většina PR praktiků působících počátkem 20. století v USA vystudovala žurnalistiku nebo humanitní vědy, Bernays absolvoval na Cornellově univerzitě zemědělství. V roce 1913, tedy rok před vypuknutím války, jel Bernays do Evropy, aby se seznámil se svým strýčkem, ačkoliv si o jeho učení zpočátku nemyslel nic dobrého. Freud Bernayse bezesporu zásadně ovlivnil, a to nejen ve svém psychologickém a inovativním přístupu, ale i v tom, že dal Bernaysovi nahlédnout do světa intelektuálů, kteří píšou knihy a šíří tak své myšlenky. Bernays jako jeden z mála PR praktiků tohoto vzorce využil a na základě publikování jak v akademických časopisech, tak u předních vydavatelů si vybudoval část své pověsti. Zároveň však pomohl i Freudovi, který často zápasil s penězi. Bernays se zasadil o to, aby se Freudova díla přeložila do angličtiny, a uspořádal Freudovi přednáškové turné po USA, na které Freud – byť nerad – přicestoval. Bernays Freudovi výrazně pomohl se získáním publika a lze říci, že Freudova psychologie by nikdy nezapustila v Americe tak pevné kořeny, kdyby nebylo Bernayse.

V době první světové války Bernays pracoval na PR pro nejrůznější organizace i osobnosti z oblasti umění, například pro zpěváka Carusa nebo pro slavný ruský balet (Ballet Russe), zejména pro Ďagileva a Nižinského. Jakmile však USA vstoupily do války v roce 1917, nastoupil do tzv. Creelovy komise, která se stala centrálním orgánem americké válečné propagandy (více viz kapitola 3.5).

V roce 1920 použil Bernays sousloví *public relations* jako označení nového pole a nové profese (předtím se používalo zejména *publicity* či *press agency*). Bernays deklaroval, že ho vymyslel jako první, ale ve skutečnosti byl tento pojem o pár desítek let starší, i když se příliš nepoužíval. Ovšem je dobré podívat se na to, jak k tomu došlo. Když dokumentarista Adam Curtis zpovídal Bernayse pro televizní seriál BBC *The Century of the Self*, zeptal se Bernayse, jak ho vlastně sousloví *public relations* napadlo (Curtis 2002). „Když jsem se vrátil po první světové válce do Spojených států, rozhodl jsem se, že když můžete používat propagandu

k válce, můžete ji určitě používat i k míru. [...] Propaganda se stala zprofanovanou kvůli tomu, jak ji používali Němci /v první světové válce/. Pokoušel jsem se najít nějaký jiný název, až jsme našli slova Poradenství v PR (Counsel on Public Relations).“ (Curtis 2002).

Je tedy zřejmé, že v počátku byla hranice mezi PR a propagandou tenká, navíc PR a propaganda se ovlivňovaly navzájem. Stejně tak jako se Joseph Goebbels, říšský ministr pro lidovou osvětu a propagandu, učil od Ivyho Leeho, tak měl v knihovničce i knihu *Crystallizing Public Opinion* (Utváření veřejného mínění) od Edwarda Bernayse (Miller a Dinan 2007, s. 26). Pravděpodobně četl i další Bernaysova díla, aby je použil ke své ničující kampani. Paradoxem doby je, že byly namířené zejména proti židovskému obyvatelstvu, včetně rodiny Sigmunda Freuda. Freud se před nacisty zachránil jen útekem do Anglie. Freudovým sestrám se z rodného Rakouska již nepodařilo uprchnout a byly deportovány do Terezína, kde zemřely.

To, že bylo Bernaysovým cílem prostřednictvím PR přímo ovlivňovat masy, nikdy nezapíral. Považoval se za součást elity společnosti, která by měla ovlivňovat prostřednictvím řízené komunikace masovou veřejnost (samozřejmě, že „pro její dobro“). Bernays věřil v úlohu společenských elit, ať již to byli vládní představitelé, či byznysmeni, a jeho životním posláním bylo pomoci této elitě bezpečně navigovat komunikaci s veřejností – tak, aby veřejnost bez problémů přijala elitou šířenou „osvětu a pokrok“. První velkou knihou, kde popsal, jak ovlivňovat veřejné mínění, byla kniha *Crystallizing Public Opinion* (Utváření veřejného mínění) z roku 1923. Na rozdíl od sociologa Waltera Lippmanna, se kterým se Bernays znal a který o rok dříve publikoval titul s názvem *Public Opinion* (Veřejné mínění), se Bernays od prosté analýzy posunul k aplikování sociálních věd do praxe tak, aby dosáhl stanovených komunikačních cílů. Úkolem PR podle něj mj. bylo vytvářet takové zprávy, které zaujmou základní instinkty a emoce veřejnosti (Bernays 1923, s. 171). Bernays před druhou světovou válkou ještě věřil, že propaganda je účinný nástroj, který pomůže „zavést pořádek do chaosu“ (Bernays 1928b, s. 159). A spolu s ním věřilo mnoho dalších lidí. Jak dokládá Marvin Olasky, recenze na knihu *Crystallizing Public Opinion* byly vesměs pozitivní a knížka byla doporučovaná byznysmenům, prodejcům i umělcům (Olasky 1984, s. 4).

V článku „Proč a jak manipulovat s veřejným míněním“, který publikoval v akademickém časopise *The American Journal of Sociology* v roce 1928, Bernays píše: „Žijeme ve věku masové výroby, kdy se vyvinula řada výrobků a rozvinuly se možnosti, jak je distribuovat. Proto musí existovat i způsob, jak šířit myšlenky směrem k široké veřejnosti. Veřejným míněním lze hýbat, lze jej řídit a určitými způsoby formovat. V jádru této obrovské heterogenní masy je vůle každého jednotlivce žít, dosahovat nejvyšších sociálních

a individuálních cílů a výhod. Ten, kdo chce manipulovat veřejným míněním, to musí mít vždy na paměti.“ (Bernays 1928a, s. 971).

Není tedy s podivem, že téhož roku publikoval Bernays i knihu s prostým názvem: *Propaganda*. Na tuto knihu již byly recenze zdrženlivější a mnoho kritiků si začalo uvědomovat to, jak je snadné propagandu zneužít. V této knize však Bernays mimo jiné rozdělil PR strategii do čtyř fází, které jsou víceméně platné i dnes:

1. analýza problému klienta,
2. analýza veřejného mínění – cílových skupin a názorových vůdců,
3. teprve na základě této důkladné analýzy formulování dalších postupů,
4. jejich implementace v praxi (Bernays 1928b, s. 38–41).

Co je však na *Propagandě* zajímavé, je základní Bernaysovo přesvědčení o tom, že PRisté, kteří z pozadí hýbají veřejným míněním, tak činí v podstatě pro dobro společnosti, a vnímají jako formu své osobní společenské odpovědnosti, když pomocí chytrých PR kampaní vymezují „lidskou masu“ do patřičných mezí a říkají jim, co mají dělat (Olasky 1987, s. 80). Tuto myšlenku více rozpracoval po válce, kdy vydal knihu *The Engineering of Consent* (Vyrábění souhlasu; 1955). V ní nastínil a obhajoval samotnou podstatu PR: „Každý člověk a každá organizace jsou závislé na uznání veřejnosti, a tím pádem se setkávají s otázkou, jak veřejnost přimět k tomu, aby jejich program či cíle přijala. [...] Vyrábění souhlasu je základní podstatou demokratického procesu, svobodou přesvědčovat a navrhovat.“ (Bernays 1955, s. 2).

Rozhodně ne všichni Bernaysovi klienti však působili ve prospěch veřejnosti či veřejného zdraví. Bernaysovo působení je spojené zejména s kampaněmi v tabákovém průmyslu (viz následující text „Pochodně svobody“), to však nebylo spojeno zdaleka jen s úspěchy. Ačkoliv Bernays nabádal k odpovědnosti a svobodě volby klienta, kterého PRisté zastupují, často sám nedokázal – či nechtěl – nahlédnout důsledky svých aktivit: „PR konzultant má profesní odpovědnost, aby propagoval pouze ty myšlenky, které respektuje, a ne aby propagoval klienty či ideje, které jdou proti společnosti.“ (Bernays 1955, s. 4).

Příklad: Pochodně svobody: Bernaysovo spojení cigaret a nezávislosti

Edward Bernays pracoval dlouhodobě pro tabákový průmysl a jednou z velkých značek, které zastupoval, byly Lucky Strike spadající pod American Tobacco (AT). Ředitel AT George Washington Hill chtěl, aby Bernays pomohl zvýšit obrát a prodat více cigaret. V USA

dvacátých let však mohli legálně kouřit pouze muži: kouření u žen se považovalo za nemravné a žena, která si zapálila, byla automaticky považována za prostitutku. V některých státech bylo kouření žen dokonce zakázáno zákonem, a ještě v roce 1928 byla žena zatčena, když si zapálila na ulici. Když Hill přišel za Bernaysem s požadavkem, aby zvýšil obrat cigaret, bylo Bernaysovi na základě marketingových výzkumů jasné, že je trh již nasycený a není tam místo pro růst – ti muži, kteří kouřili, již měli své oblíbené značky. Ale ženy dosud nikdo za cílovou skupinu nepovažoval.

Bernays si proto najal newyorského psychologa A. A. Brilla, aby mu pomohl zlomit sociálně-psychologickou bariéru a naučil ženy kouřit. Protože se jednalo o zlomový okamžik, který měl zbořit dosavadní bariéry, spojil cigarety s protestem za svobodu, která pomůže ženám nikoliv degradovat se do role bezmocných prostitutek, které se mužům lacině prodávají, ale naopak – dá jim do ruky sílu mužům se postavit na roveň. Na obrázku 3.6 vidíme, jak se Bernays snažil spojit zelenou barvu krabičky na cigarety s módou i se sportem jako symbolem ženské síly. Cigarety proto symbolicky přirovnal k nejsilnějšímu symbolu boje za svobodu – k soše Svobody. Z cigaret se tedy staly Pochodně svobody – Torches of Freedom.

Bernays věděl, že k tomu, aby ženy přesvědčil, musí jeho nápad zapadnout do nějakého většího názorového proudu, který jej podpoří. Jakmile však našel vodítka v boji za svobodu, řešení se přímo nabízelo: ženy po celém světě bojovaly za lepší postavení, stejný přístup ke vzdělání a k pracovním příležitostem. Jenže na to, aby požádal feministky o podporu svého plánu, již neměl odvalu. Poprosil proto svou sekretářku Berthu Huntovou, aby ze seznamu čtenářek předního módního časopisu Vogue, což byl také jeho klient, vybrala mladé dívky, které splňovaly dvě podmínky: chtěly se stát herečkami, ale ještě žádná nezískala pořádnou roli, a nevypadaly zrovna jako modelky, a obvolala je. Na velikonoční neděli roku 1929, kdy se v centru New Yorku zaplnily ulice lidmi, kteří šli do kostela, se objevilo deset těchto mladých dívek a jedna po druhé si začaly zapalovat cigarety (Miller a Dinan 2007, s. 22). Některé je měly dokonce provokativně ukryté za podvazkovými pásy punčoch, jiné pomáhaly zapalovat svým přítelkyním.

Nebyl by to Bernays, kdyby celou záležitost nedotáhl do konce: jakoby náhodou se odkudsi zjevili novináři a fotografové, kteří vše zdokumentovali a druhý den otiskli v novinách. Celá kampaň byla doprovázena reklamní kampaní se sloganem „Odstranili jsme přežitky“, kterou doprovázely ilustrace žen smyslně špulících rty. Ostatně i v tomto se Bernays inspiroval u psychologie, tentokrát přímo u strýčka Freuda a jeho konceptu orální fixace. Tím, že z cigarety udělal falický symbol, pomohl vytvořit smrtící kombinaci: cigaretám přisoudil sexuální moc a symbol svobody. Svoboda, vzdor a sexualita ostatně zůstaly nejmocnějšími

symboly celého tabákového průmyslu dodnes. Bernayse tato kampaň doběhla však i v soukromém životě: když začala kouřit jeho manželka Doris, Bernays začal cigaretový dým u žen nesnášet. V šedesátých letech byl mezi prvními, kdo začal organizovat kampaně proti kouření – placené americkou vládou (Doyle 2011, s. 36).

Po pěti letech od slavné kampaně „Pochodně svobody“ uspořádal Bernays další akci, která měla podpořit spotřebu značky Lucky Strike u žen, a to kampaň na podporu zelené barvy. Krabička Lucky Strike (Šťastná trefa), byla zelená a uprostřed byl červený terč. Bernaysovi se však nepodařilo přesvědčit Hilla, ředitel American Tobacco, aby barvu krabičky změnil. Proto se rozhodl změnit postoj žen k zelené barvě.

Ve výzkumu veřejného mínění zjistil, že ženy si nechtějí kupovat cigarety Lucky Strike, protože jim jejich zelená krabička neladí k šatům. Vytvořil proto falešnou skupinu (viz text o front group) Color Fashion Bureau (Institut barev v módě), která začala prosazovat zelenou jako módní barvu – v dámské módě i v interiérovém designu (Palenchar a Fitzpatrick in Heath, Toth a Waymer 2009, s. 277). To se zároveň hodilo i pro Bernaysova dalšího klienta, výrobce hedvábných látek, Onondaga Silk Company. V roce 1934 uspořádal nákladný bál v prominentním newyorském hotelu Waldorf Astoria, který se nesl celý v duchu zelené barvy.

Jeho posláním byla sice oficiálně charita, ale dámy měly vstup povolený pouze v šatech zelené barvy a krabičky Lucky Strike se rozdávaly zdarma. Zelené šaty se pokusil protlačit i do módních trendů, když je prosadil na obálku časopisu Vogue. Ženám na reklamách Lucky Strike povolil pouze zelené róby a smaragdové náušnice. Ovšem jeho klient G. W. Hill patrně těmto jemným narázkám a manipulacím, za které Bernays utratil statisíce dolarů, příliš neporozuměl a s Bernaysem přerušil spolupráci.

Ve stejném roce, v němž uvedl kampaň „Pochodně svobody“, se však Bernaysovi povedlo uspořádat ještě jednu PR událost, která se zapsala do dějin eventů (viz kap. 12.2). Pracoval pro společnost General Electric, která distribuovala elektřinu a prodávala elektrické spotřebiče. Stejně jako u cigaret i zde šel Bernays až k mytologickým kořenům: z General Electric udělal společnost, která přináší světlo, osvětlení a technologický pokrok. Zrovna mu hrálo do karet, že v roce 1929 nastalo padesátileté výročí od vynalezení žárovky Thomasem Alvou Edisonem. Uspořádal tedy nákladný a vysoce prestižní ples, kam sezval špičky elity z celého světa – kromě samotného Edisona také například prezidenta Hoovera či výrobce automobilů Henryho Forda, což byli ostatně všichni jeho klienti (Phillingane in Heath 2005, s. 286).

Když Bernays vysvětloval povahu své práce, používal často známou metaforu ledovce. Špička ledovce, tedy malá část toho, co vidíme, označuje v psychologii vědomí, zatímco větší část (neviditelnou) zabírá podvědomí a nevědomí. Bernays v persvazi používal podobný příměr: to, co vidíme, je jen malou špičkou ledovce, ale to, co nevidíme, je podstatná část PR práce (Olasky 1984, s. 6). V populárním dokumentárním seriálu BBC *The Century of the Self* (Století Já) pojednávajícím o tom, jak se ve dvacátém století vyvíjela společnost a individuální identita, je velmi ilustrativně ukázáno, v čem vlastně spočíval největší Bernaysův vliv: v propojení (tehdy nejmodernějších a pro mnohé šokujících) poznatků psychologie a persvaze tak, aby si veřejnost nebyla vědoma toho, že je ovládána. Ve zkratce lze tedy Bernaysův vliv popsat jako proměnu vnímání spotřebitele z toho, co potřebuje, na to, co chce – tedy zdůraznění emotivního prožitku a uspokojení vlastního ega. Uspokojení osobních potřeb jednotlivců založených na emocích (tedy učinění spotřebitelů „šťastnými“) ostatně přetrvává jako hlavní trend v marketingové komunikaci značek dodnes (viz např. Schmittova a Zupthenova kniha *Happy Customers Everywhere*, tedy Šťastní zákazníci všude; 2012).

Bernays, který celý život prosazoval elitu společnosti, jež chytrě řídí masy v jejich i svůj prospěch, se ale sám setkal s mnoha negativními dopady své práce. Nakonec v šedesátých letech začal ostatní pracovníky v PR ostře kritizovat, a to zejména ty, kteří pracovali pro americké korporace. V článku pro *New York Times* z roku 1962 si Bernays stěžuje, že persvaze se stala tak obrovským byznysem, že má často negativní dopady, a „současní komunikační profesionálové nemají žádné hodnoty, prostě jenom dělají to, na co si je ostatní najímají. To jde proti základní funkci PR.“ (Bart 1962). Podle Bernayse by se měli soustředit zejména na to, aby ovlivnili politiku firmy, a teprve poté na komunikaci (což je ale problém PR dodnes, jak uvidíme později v kapitole o roli PR oddělení v organizacích). Hlavním úkolem PR profesionálů by podle Bernayse mělo být studovat veřejné mínění a sociální psychologii a radit firmám, jak tyto trendy aplikovat a zajistit podporu veřejnosti pro jejich produkty, služby a myšlenky (Bart 1962).

Mnozí si s Bernaysem spojují spin či lobbying, tedy aktivity přímo propojené s politikou, které nejsou vždy podle pravidel fair play. Bernays měl úzké vazby na politiky, zejména na prezidenta Franklina Delano Roosevelta. Pro něj začal pracovat v roce 1934, kdy prezident nastoupil s politickým programem „New Deal“. Ne všichni z toho byli nadšení, Bernaysovi kritici si opět přečetli knihu *Propaganda* a přirovnávali Bernayse k Josephu Goebbelsovi, a tojiž v roce 1934, tedy rok po nástupu nacistů k moci v Německu (Olasky 1984, s. 6). Bernaysovým úkolem bylo pomoci představit New Deal veřejnosti tak, aby ho přijala.

Bernays se znal s neuvěřitelným množstvím vlivných lidí, ať už z oblasti umění, vědy, byznysu, či politiky. V politickém PR pracoval již od doby prezidenta Wilsona (1917), poté nejvíce pro F. D. Roosevelta (1934). V roce 1940 vytvořil jednu z prvních analýz voličů pro kandidáta na newyorského starostu Williama O'Dwyera, což byla patrně jedna z prvních důkladně propracovaných analýz elektorátu včetně sociálně-psychologických profilů (Tye 2002, s. 81). Nikdy nepatřil k žádné agentuře, pracoval sám na sebe, byl tedy v oboru považován spíše za svého druhu samozvance. Pro své klienty však neváhal použít jakýchkoliv propojení a výhod, které mu jeho sociální kontakty umožňovaly. Například Rooseveltův *New Deal* osobně prezentoval významným průmyslníkům, pro které pracoval, ale kteří ho brali od Roosevelta jako podvod. Bernays chtěl aktivně ovlivňovat společnost a věřil v to, že intelektuální elity mají řídit společnost – pro její dobro. Ne vždy to však bylo pro dobro všech.

Bernaysovi kritici Miller a Dinan uvádějí příklad, kdy Bernays lobboval za společnost *United Fruits*, svého dlouhodobého klienta, pod nějž patřila například dodnes světoznámá značka banánů *Chiquita*, která měla banánové plantáže v Guatemale. V roce 1954 však tyto plantáže demokraticky zvolená vláda prezidenta Arbenze znárodnila, aby je přerozdělila mezi chudé obyvatelstvo. Bernays přesvědčil svého klienta *United Fruits*, že jediný způsob, jak dostat plantáže zpátky, je sesadit Arbenze – o čemž údajně přesvědčil i CIA. Ta skutečně podpořila vojenský puč, který Bernays sice nazval „osvoboditelskou armádou“, nicméně tento převrat stál Guatemalu na sto padesát tisíc lidských životů (Miller a Dinan 2007, s. 30). Samozřejmě, že označit Bernayse jako jediného strůjce politického převratu v cizí zemi by bylo přehnané, protože se na tom podílelo mnoho dalších lobbistů a politiků (například Thomas Corcoran, bývalý poradce prezidenta Roosevelta a jeden z tvůrců *New Dealu*), nicméně poradci, lobbisté a komunikátoři často sami získávají pocit, že jsou to právě oni, kdo zásadně ovlivňují dění věcí kolem.

3.2.1 Doris Fleischmannová

Bernays sice výrazně ovlivňoval veřejné mínění, ale sám byl také ovlivňován. Jeho manželka Doris Elsa Fleischmannová byla jednou z předních bojovnic za rovnoprávnost, právo žen na kariéru, vzdělání a nezávislost. Vystudovala *Barnard College* (součást Kolumbijské univerzity v New Yorku, původně ženskou kolej) a začala pracovat jako redaktorka pro *New York*

Tribune. Mimo jiné byla například první ženou novinářkou, která napsala reportáž z boxerského zápasu.

V roce 1919 ji najal Bernays, aby pro něj psala texty, a o tři roky později se vzali. Doris si však ponechala své rodné příjmení (příjmení Bernaysová začala používat až ve stáří). Stojí za poznámku, že Bernaysovi to nevadilo, naopak to vítal a očekával od toho trochu publicity, kterou rozvíří vody – a skutečně, zpráva, že si Doris Fleischmannová ponechala po svatbě své jméno, se ocitla druhý den v novinách (Bernaysová 2014). O tom, že se v hotelu Waldorf Astoria zaregistroval v roce 1922 pár, jehož manželé měli rozdílné příjmení, a hotelový management to dovolil, napsali novináři na 250 článků (Tye 2002, s. 2) – to jen pro představu, jakou odvalu a nonkonformní myšlení musel Bernays mít a uplatňovat, ať už když propagoval cigarety, nebo sebe.

Fleischmannová však skutečně za práva žen bojovala a sama šla příkladem. V roce 1930 vydala knihu *Women in Business* (Ženy v obchodě), v níž radila ženám, jak skloubit práci a rodinný život. Spolu se svým manželem napsala v roce 1937 knihu o PR profesi, nazvanou jednoduše *PR jako kariéra*. V roce 1955 vydala své memoáry *A wife is many women* (Manželkou je hodně žen). Publikovala ale také například návrh na zlepšení britsko-amerických vztahů (1958). Doris Fleischmannová pracovala spolu s Bernaysem a je také uváděna jako jedna z prvních žen v PR (Cook 1980). Podle své dcery Anne psala Doris většinu tiskových zpráv, projevů a článků, které jsou přisuzovány jejímu manželovi, a dosud zůstává spíše v jeho stínu (Bernaysová 2014).

3.3 Creelova komise a důsledky její činnosti

Ve Spojených státech vznikla během první světové války důležitá instituce, která formovala vývoj propagandy a vládního PR do budoucna. V roce 1917, týden poté, co USA vstoupily do války, založil prezident Wilson tzv. Creel Committee, oficiálně The Committee on Public Information (CPI), Komisi pro informování veřejnosti, vedenou Georgem Creelem. Creel byl původně investigativní novinář a později se stal politikem. Jeho cílem bylo získat podporu pro účast Spojených států ve válce, do které právě vstoupily, a kontrolovat tok informací, které proudily z obou stran. Podle svých vlastních vzpomínek chtěl Creel vytvořit „propagandu, ale ne tak, jak ji dělali Němci, ale propagandu v pravém slova smyslu, tedy „šíření víry““ (Creel 2013 /původní vydání 1947/, s. 158) – Creel tak odkazoval k původní církevní Kongregaci

pro šíření víry (Congregatio de Propaganda Fide) ze 17. století. Na obrázku 3.7 je vstupní cedule k novému oddělení Creelovy komise, které k propagandě využívalo filmy.

Vedle Creela zde působil i další známý PR odborník Carl Byoir a také Edward Bernays. Pro CPI pracoval rovněž Walter Lippmann, později známý sociolog a jeden z prvních mediálních teoretiků. Lippmann však vytváření propagandy vnímal velmi kriticky a jako jeden z prvních si uvědomil, že propaganda, silně protlačovaná do médií, pomáhá vytvářet zkreslený nebo falešný obraz reality, který se potvrzuje jen tím, jak jej média neustále opakují. Právě jeho znechucení z propagandy, kterou vytvářel a která byla daleko od jeho představy čistého informování o událostech, které se staly, ho vedlo k napsání jedné z prvních knih na pomezí začínajících mediálních studií a sociologie, která se stala jednou z nevlivnějších knih 20. století – *Public Opinion* (Veřejné mínění; 1922). V Creelově komisi pracovali též mj. sociologové Wilbur Schramm, Paul Lazarsfeld, Hadley Cantril či George Gallup (Klaehn, 2010, s. 119).

Creelova komise se však stala jedním z nejdůležitějších center, kde se vyráběla válečná propaganda (Creel 1920 a1941). Měla na 37 oddělení, například oddělení cenzury, obrazové publicity, zpráv, filmu, reklamy, projevů nebo oddělení zvané Four Minute Men (Čtyřminutoví muži), které se specializovalo na krátké proslovy k nejrůznějším skupinám Američanů na aktuální témata. Na obrázku 3.8 je plakát se sloganem „Čtyřminutoví muži vám přinášejí zprávy rovnou z Washingtonu“ vydaný Creelovou komisí v roce 1917. Mnoho Američanů totiž vstup do války odmítalo jako zbytečné vměšování, proto bylo zapotřebí argumentovat pro zahájení války a získat podporu nejen mezi politickou a společenskou elitou, ale v nejširších vrstvách a skupinách obyvatel. Ve čtyřminutovkách bylo zapotřebí zapojit místní názorové vůdce, údajně jich bylo až na 75 tisíc, kteří se stali dobrovolníky a podíleli se na pozvednutí válečné morálky amerických občanů (Creel 1920, s. 85).

Nejvíce se však „proslavilo“ oddělení vizuální publicity (vedené Williamem McCormick Blairem), jež tehdy vyrábělo ponejvíce plakáty, pohlednice a všechno, co šlo použít jako obrazový materiál v tisku, a které během své relativně krátké existence vyrobilo přes tisíc plakátů. Některé z nich jsou známé široké veřejnosti po celém světě, například ikonický plakát Strýčka Sama, vyzývající k naverbování vojáků do války, který byl používán i později ve druhé světové válce (samotná postava Strýčka Sama však pochází již z roku 1812 a jeho předlohou se stal Samuel Wilson, který dodával vojákům v britsko-americké válce hovězí konzervy, označené písmeny U. S. – odtud tedy vtipná přesmyčka na Uncle Sam). Na obrázku 3.9 je plakát, kde válečné dluhopisy slouží jako náboje vojákům. Kampaň na prodej dluhopisů podpořily i mnohé celebrity.

Další z propagandistických reklam, vydaná Creelovou komisí, využívala psychologického působení – „Něčí malá holčička. Představte si, že je vaše. Kupte si válečné bondy a zachraňte ji“. Silně emotivní inzerát byl vydaný v *Dámském magazínu* v roce 1918.

O svém působení napsal Creel v roce 1920 knihu *How we advertised America* (Jak jsme propagovali Ameriku. Naprosto otevřeně zde přiznává účel a metody, které Creelova komise používala a dokumentuje i konkrétní komunikační situace, které museli řešit. „Práce komise odpovídala svou povahou přesně reklamní kampani, ale byla navíc promyšlená a prováděná s nadšením, hodným zvěstovatelů.“ (Creel 1920, s. 156). Creel například popisuje tzv. Chicagský plán, v rámci něhož získávali mediální prostor jako dar od reklamních agentur nebo podnikatelů. Ten pak zaplňovali vlastními inzeráty či editorially, které se nesly v patriotickém duchu, nebo podporovaly konkrétní akce – například prodej válečných obligací. Podobný plán Creelova komise zavedla i na prostory pro venkovní reklamu a billboardy (Creel 1920, s. 159). Creel odhazuje, že jen oddělení reklamy získalo pro své účely reklamní prostor a finanční podporu ve výši minimálně pěti milionů dolarů (Creel 1920, s. 165). Svou profesní autobiografii vydal Creel po druhé světové válce pod názvem *Rebel at Large* (1947).

Samozřejmě, že se činnost Creelovy komise neobešla bez kritiky a bez problémů – původní záměr, a to pouze podávat informace, se totiž neslučuje s posláním propagandy, jejíž přesvědčovací techniky byly častokrát za hranicí etiky a využívaly emocionálního tlaku. Jedním z nejhlasitějších kritiků CPI se stal její člen Walter Lippmann, jehož vlivná publikace *Public Opinion* odráží i jeho znechucení a ztrátu iluzí o fungování veřejné debaty v demokratické společnosti.

Creelova komise znamenala v mnoha ohledech mezník – ve vývoji propagandy, vzniku PR, ale i ve světě médií a v neposlední řadě i v občanské společnosti –, proto je dobré věnovat těmto oblastem speciální pozornost:

1. Propaganda – ačkoliv propagandu vyvíjely soustavně a efektivně všechny státy, které se účastnily první světové války, Creelova komise dokázala během jediného roku vymyslet a také uvést do života velmi dobře promyšlený strategický komunikační plán, který předvedl sílu propagandy par excellence.
2. Profesionalizace PR – v Creelově komisi pracovalo mnoho odborníků i dobrovolníků, a ať již to byli původně novináři, grafici, spisovatelé, či politici, všichni nyní pracovali na největší komunikační a propagační kampani ve Spojených státech. Získali zkušenost z profesionálně řízené komunikace a mnoho z nich ji poté uplatnilo ve své další profesní dráze – stali se

z nich první PR profesionálové (Lee, Bernays ad.), političtí konzultanti, anebo naopak kritici tohoto systému (Lippmann).

3. Média – Creelova komise byla tak efektivní, že výrazně vstoupila do světa médií – v té době především novin a filmu. To však mělo dvojaký efekt: novináři často nekriticky přejímali tiskové zprávy a propagační materiály a honili se za senzačními zprávami. Doba, kdy novináři odhalovali politické a korupční skandály (tzv. *muckraking*, tedy kydání hnoje), skončila, a noviny tak ztratily hodně ze své slávy a respektu (Cronin a McPherson 1992, s. 351). Novináři byli kritizováni za to, že nemají dostatečné vzdělání, nestojí o sbírání a ověřování faktů a honí se za bulvárními senzacemi. Častokrát totiž otiskli tiskové zprávy tak, jak byly, slovo od slova, a nedokázali prohlédnout jejich obchodní nebo politický význam (Bivins 2013, s. 39).

4. Občanská společnost – Creel ve své knize *How we advertised America* dost přesně popsal, jakými způsoby a postupy cíleně a strategicky ovládali veřejné mínění a získávali občany na svou stranu. Tím však jen napomohl k obecnému znechucení ze síly a účinků propagandy, které vedlo k tomu, že obyvatelé – nejen v Americe – prostě přestávali věřit všem informacím, a zejména těm, které četli v novinách (Bivins 2013, s. 40).

Pouhý jeden rok fungování Creelovy komise a Wilsonovy podpory propagandy (nesmíme zapomínat, že v době první světové války byla propaganda zcela běžným slovem, označujícím to, co bychom dnes možná, s výjimkou cenzury, nazvali efektivní vládní komunikací) americkou společnost v mnoha směrech polarizoval a proměnil názor na veřejnou komunikaci a sdílení informací.

Jak novinářská obec, tak odborníci na komunikaci se začali profesionalizovat a hlásit k profesním kodexům. Novináři začali vytvářet vlastní etické kodexy, hlásat nezávislost a vymezovat se proti vlivu tiskových agentů (Cronin a McPherson 1995, s. 895). Od roku 1917 se začaly v New Yorku na Columbia University udílet také Pulitzerovy ceny, které – spolu s prvními absolventy zdejší Pulitzerovy školy pro novináře, založené o pět let dříve – začaly nastavovat vyšší standardy v novinářské profesi.

Dopad působení Creelovy komise byl tak paradoxní: propagandu začali odmítat jak novináři, tak veřejnost – a dokonce i samotní PRisté (nebo to všichni alespoň začali veřejně deklarovat). PR praktici se začali vymezovat proti dosavadním označením typu „tiskový agent“, „propagandista“, nebo „publicist“ tím, že začali používat termín public relations – a jedním z jeho nejvýraznějších propagátorů se postupně stal Edward Bernays.

Síla, s jakou však propaganda a informační válka všech států účastnících se první světové války zapůsobila na obyvatelstvo, se odrazila i v teoriích o působení médií na veřejnost.

Teorie zázračné střely nebo injekční jehly (nazývaná také hypodermická) představovaly účinky médií na veřejnost velmi jednoduše: jako vystřelení zázračné střely, která zasáhne stejnou informací širokou veřejnost, jež ji bez jakéhokoliv odporu přijme, nebo si ji nechá přímo vstříknout pod kůži jako injekční stříkačkou (podrobněji např. McQuail 2009, s. 361, či Danesi 2013, s. 343).

Příkladem, který měl ilustrovat neomezenou moc médií, se stala událost z roku 1938. V jedné z amerických rozhlasových stanic začali vysílat rozhlasovou hru podle sci-fi románu Herberta George Wellse *Válka světů*, který popisuje invazi mimozemšťanů na Zemi. Adaptace románu režisérem Orsonem Wellsem však byla pojatá tak, jako by Mart'ané přistáli na Zemi právě teď, a mohla působit jako reportáž. Přestože bylo během vysílání několikrát zdůrazněno, že se jedná o dramatickou hru, mnoho obyvatel státu New Jersey, ležícího blízko New Yorku, zachvátila panika, vybíhali ze svých domů a zoufale se pokoušeli dovolat na policii. Hadley Cantril, vědec z Princetonské univerzity (která se nachází právě v oblasti New Jersey), poté provedl dotazníkové šetření, na jejímž základě zjistil, že vzdělanější lidé vnímali rozhlasovou hru kritičtěji, zatímco lidé s nižším vzděláním jí uvěřili více. A ačkoliv se poté mnozí za svoje chování styděli a nechtěli přiznat, že přistání mimozemšťanů doopravdy uvěřili, Cantril prokázal, že panika byla opravdu skutečná (Danesi 2013, s. 344).

Teorie zázračné střely však byla záhy mnohými kritizována a hned po válce představili sociologové Katz a Lazarsfeld svou představu dvoustupňového toku komunikace a názorových vůdců, která dosavadní jednoduchou a jednosměrnou představu nabourala. Mnozí z těch, kdo v Creelově komisi pracovali, však uvěřili, že myšlenky se dají poměrně snadno lidem „naočkovat“ – a tím se také řídili ve své pozdější praxi.

3.4 Další americké osobnosti PR 20. století

Ve dvacátých letech začaly vznikat další významné americké agentury, z nichž některé existují dodnes. Ketchum založili dva bratři Carlton a George Ketchumovi v roce 1923 v Pittsburghu. K tomu, aby Ketchum vyrostl z malé kanceláře v komplexní komunikační agenturu, výrazně pomohl David Drobis, který do Ketchumu nastoupil v roce 1969 a působil zde až do roku 1994. Agentura výrazně expandovala až v devadesátých letech, kdy otevřela pobočky v Německu, Velké Británii, Francii a Španělsku. V roce 1996 ji koupil holding Omnicom (Heath 2004, s. 290).

V roce 1923 založili v Nebrasce novináři Leo Bozell a Morris Jacobs PR a reklamní agenturu Bozell a Jacobs. Když se rozrostli, koupili ještě další agenturu Sawyer Miller, specializující se na politické PR a public affairs. Dnes existují pod jménem Bozell v rámci skupiny Interpublic.

3.4.1 Arthur W. Page: zakladatel korporátního PR

Arthur W. Page (1883–1960) se stal jedním z nejvýznamnějších PR odborníků, který prosadil zejména oblast korporátního PR, tedy fungování PR přímo v rámci struktury a managementu firem a organizací. Vystudoval Harvard a měl blízko k psaní, jeho tatínek byl editorem a vydavatelem několika prestižních časopisů a publikací, například *Harper's*, *Atlantic Monthly* a později *World's Work*, kde začal Arthur po škole také pracovat. Jeho otec se stal rok před vypuknutím první světové války velvyslancem v Londýně a Arthur vydávání časopisu převzal, ale ještě před koncem války se vydal do Francie, aby tam pracoval pro psychologickou divizi spojeneckých sil na vytváření propagandy – mimo jiné psal letáky, které vyzývaly Němce k tomu, aby se vzdali (Russell in Heath 2005, s. 639). V roce 1920 napsal knihu, která popisovala americkou činnost během války v Evropě.

Poté, co začátkem dvacátých let úspěšně vedl vydavatelství po otci a získal mnoho zkušeností se psaním a editováním textů, se od prvního ledna roku 1927 stal prvním viceprezidentem společnosti AT&T (American Telephone and Telegraph Company). Na řediteli AT&T Giffordovi si však od začátku vymohl jednu výjimku: že bude dělat pouze takové PR, které bude v souladu s celkovým společensky odpovědným přístupem k veřejnosti. AT&T měl totiž na americkém trhu téměř monopolní postavení, a stával se tak často terčem kritiky veřejnosti.

Pageův přístup k PR byl jiný, než jaký prosazoval elitistický Bernays či oportunistický Lee. Page jako jeden z prvních prosazoval to, aby PR pracovníci říkali vždy pravdu, naslouchali stakeholderům (zajímavým osobám) a neříkali něco jiného než to, co dělají (Heath 2005, s. 206). Jeho heslem se stalo jednoduché „tell the truth“ – říkejte pravdu. Přestože se Page stal jedním z prvních nejvýše postavených PR odborníků – doslova pozvedl PR do řídicí role ve firmě –, věřil, že důležitější než mediální obraz je to, co firma reálně vytváří. Byl si však zároveň vědom toho, že každá firma potřebuje ke své existenci legitimitu, kterou získává od široké veřejnosti – a právě v získávání této celospolečenské podpory viděl hlavní úlohu PR, což platí dodnes (Heath 2005, s. 416). Společně s reklamní agenturou N. W.

Ayer Page vytvořil v AT&T základ korporátní komunikace a korporátní identity, který nastavil standardy i pro další korporace (Marchand 1998, s. 81). Vydávali magazíny, brožurky, letáky, klasické inzeráty a filmovou reklamu, zaměstnanecké časopisy a podporovali image firmy v zahraničí. V roce 1941 vydal Page dokonce knihu *The Bell Telephone System*, ve které popsal systém a politiku firmy. S některými z těchto aktivit začal už jeho předchůdce v AT&T James Ellsworth, ale byl to Page, který je prosadil na nejvyšší úrovni a dbal na dodržování etických standardů. Do roku 1938 zaměstnávaly pobočky AT&T na 400 PR pracovníků (Russell in Heath 2005, s. 601).

Zkušenosti z válečné propagandy však využil i nadále – během druhé světové války pracoval jak pro AT&T, tak pro svou vlast. V roce 1944 odjel do Británie, aby motivoval vojáky před vyložením v Normandii (Russell in Heath 2005, s. 602). Byl to právě Arthur W. Page, kdo napsal tiskovou zprávu pro prezidenta Trumana, ve které oznamoval, že byla na Hirošimu svržena atomová bomba (Miller a Dinan 2007, s. 35). Dva roky po válce Page odešel do důchodu, ale stále zůstal aktivní jako poradce. Více se však zaměřoval na charitativní a filantropickou činnost, mimo jiné pro Rádio Svobodná Evropa (Radio Free Europe), které vysílalo i na území tehdejší ČSSR (jeho poslech však byl komunistickým režimem zakázaný a lidé, kteří jej poslouchali, za to mohli být až uvězněni). Page vytvořil pro Radio Free Europe (Rádio Svobodná Evropa) obrovskou kampaň, jejímž cílem bylo vybrat peníze na jejich fungování. Vytiskl letáky, brožurky a informační plakáty – ovšem kampaň stála téměř stejně tolik peněz, jako se vybralo (kolem jednoho milionu dolarů). V následujícím roce cena kampaně ještě výrazněji přesáhla příjmy z charity, ale ani to Pageovi nevadilo, byl s tím naprosto srozuměný, protože vnitřně souhlasil s vedlejším cílem kampaně: přesvědčit domácí obyvatelstvo o tom, že je potřeba proti komunismu bojovat všude na světě – ostatně fungování těchto médií financovala CIA. (Russell in Heath 2005, s. 602)

V roce 1983 byla v USA založena Arthur W. Page Society (společnost A. W. Page), která se zaměřuje na vzdělávání a prosazování Pageova přístupu k PR a každoročně také uděluje ceny PR. Page se stal též jedním z prvních členů prestižní skupiny „Wisemen“, tedy spolku PR manažerů, kteří mají tak vysoké postavení, že mohou přímo ovlivňovat dění ve firmě, kam patřil například také John W. Hill z Hill&Knowlton, James Selvage či Paul Garrett. Jak však poznamenal americký odborník na historii PR Donald K. Wright, profesní odkaz a významnou roli zakladatelů korporátního PR a jejich vliv na formování PR profese si dnes v jejich vlastních společnostech naprostá většina PR odborníků neuvědomuje nebo o ní prostě neví (IHPRC 2014).

3.4.2 Earl Newsom: nejen co říkat, ale co dělat

Earl Newsom se narodil v roce 1897 v americké Iowě jako čtvrtý ze šesti dětí do rodiny kazatelů, učitelů a hudebníků – a všechny tyto profese determinovaly jeho pozdější kariéru. Stal se učitelem a společně se svými bratry si založil obchod s piany. Když mu bylo dvacet let, USA vstoupilo do války a Newsom studoval mohutné propagandistické kampaně a práci Creelovy komise. Rozhodl se pokračovat v doktorském studiu angličtiny na Columbijské univerzitě v New Yorku. Zajímal se ale hlavně o sociální psychologii, četl Lippmanna, Le Bona i Bernayse; jako student začal pracovat v PR oddělení literárního časopisu. Po ekonomické krizi si v roce 1935 založil původně se dvěma partnery společnost Earl Newsom & Company (ENCO), která se stala jednou z nejvýznamnějších amerických PR agentur 20. století (Heath 2005 s. 575).

Láska k jazyku a dobrá znalost sociální psychologie se projeví v Newsomově profesionálním přístupu: PR považoval hlavně za nástroj ovlivňování mínění veřejnosti. Svou dokonalou znalost angličtiny nepoužíval ke psaní tiskových zpráv (chtěl komunikovat s veřejností přímo, ne přes média), ale hlavně k zavádění nových termínů a k lepšímu positioningu značky. Newsom zavedl ve své době novinku, kterou se jeho agentura lišila od všech ostatních: jeho zaměstnanci pracovali na více klientech najednou a poskytovali jim kompletní servis od výzkumu po psaní textů. Newsom sám sebe považoval vždy hlavně za konzultanta, který radí firmám nejen v tom, co mají říkat, ale zejména co mají dělat. Práci Earla Newsoma popsal americký historik PR Scott Cutlip ve své knize *The Unseen Power: Public Relations. A History* (Neviditelná síla: historie PR; poprvé vydáno v roce 1994).

Cutlip uvádí příklad Newsomovy práce na propagaci naftového topení, s nímž Newsom začal v roce 1927. Zákazníci ho zpočátku nechtěli moc kupovat, protože nebylo úplně bezpečné a v některých případech došlo k výbuchu a požárům. Toho využívali prodáváci uhlí, kteří každý tento případ posílali novinářům a odrazovali tak lidi od přechodu na naftu. Newsom začal lobbovat proti nim a vyhrožoval, že nasadí stejnou taktiku, pokud s tím nepřestanou. Přimo u výrobců naftového topení Newsom prosadil, aby se nazývalo *oil heater* namísto *oil burner* (topení místo spalování), aby zvýraznil pozitivní přínos přístroje. U zákazníků a stavitelů začal propagovat výhodu naftového topení, a to že mohou svůj uhelný sklep začít využívat jinak: jako sklad, dílnu nebo hrací místnost. Zavedl nový pojem *rec room*, z recreation room, herna, který se používá dodnes. (Cutlip 1994, kap. 20).

Newsom začal pracovat pro významné americké korporace. Díky svému příteli Paulu Garrettovi se stal nejvýznamnějším konzultantem firmy General Motors. Radil jí i v době její velké komunikační krize s Raplhem Naderem, který GM obvinil ze zamlčování nebezpečných poruch na brzdách, které vedly ke smrti a zranění mnoha lidí. Dalším problematickým klientem, pro něž Newsom pracoval, byl Rockefellerův Standard Oil of New Jersey, který prodával licence na výrobu chemikálií například německému koncernu I. G. Farben. Mezi jeho další klienty patřil výrobce automobilů Henry Ford, potravinářská firma Campbell Soup Company, obchodní domy Macy's nebo banka Merrill Lynch.

Newsom zastával názor, že problémy nelze vyřešit pouze komunikací, ale musí se fakticky odstranit jejich příčina. „Žádné rychlé náplasti nezalepí dlouhodobé a vleklé problémy. Musí se začít jednat, a to v souladu s charakterem organizace a jejích představitelů. Aby si klient dobrou pověst vysloužil, musí se podle ní chovat.“ (Newsom cit. in Cutlip 1994, s. 692) Newsom se stal jedním z nevýznamnějších poradců v oblasti firemní komunikace, ale nevyhýbal se ani politické komunikaci. Radil několika republikánským politikům, například prezidentům Dwigthu D. Eisenhowerovi a Richardu Nixonovi.

3.4.3 John W. Hill: počátky public affairs

Jedna z nevýznamnějších historických PR agentur, která přežila až do současnosti (byť koupená nejdříve J. Walterem Thompsonem, později WPP), je Hill & Knowlton, založená v Ohiu roku 1927 jako *corporate publicity office* – agentura pro firemní publicitu. John Wiley Hill se narodil v roce 1890 v americké Indianě do rodiny zemědělců, ale brzy se začal zajímat o psaní a literaturu. Začínal jako novinář v lokálních novinách, ale poznal, že si musí doplnit vzdělání, a zapsal se na univerzitu v Indianě. Kromě toho usilovně četl – v místní knihovně trávil až patnáct hodin denně a četl cokoli od Platona přes Francise Bacona až po soudobou beletrii. Přestože svoje bakalářská studia nikdy nedokončil, univerzity podporoval celý život, zejména svou alma mater v Indianě a v Bostonu. Jako obchodník Hill nejdříve několikrát zkrachoval, jeho pokusy vydávat vlastní noviny se ukázaly jako nerentabilní. V roce 1917 začal pracovat pro *Daily Metal Trade*, oborový tisk, kde se detailněji seznámil s byznysem a jeho financováním. V novinách pracoval deset let, poté dostal v roce 1927 nabídku z tehdy největší banky v Clevelandu, aby pro ni vytvářel publicitu. Hillův plat byl však tak nízký, že by ho neuživil, proto musel požádat ředitele banky, aby mu pomohl sehnat ještě nějaké další klienty, pro které by mohl pracovat. Shodou okolností se Hillovi předtím dostala do ruky malá

knížka o publicitě od Ivyho Leea, která ho inspirovala k tomu, že práci přijal. Stal se poradcem jak pro banku Union Trust Company, tak pro ocelářskou firmu Otis Steel Company a pro výrobce pneumatik Goodyear. V roce 1935 Hill založil spolu se svým kolegou, reklamním odborníkem Donem Knowltonem, vlastní firmu Hill & Knowlton. Knowlton v ní ale nikdy nehrál příliš velkou roli (Heath 2004, s. 368–369).

Hill se zakrátko přestěhoval do New Yorku a začal pracovat se stále významnějšími klienty. Knowlton zůstal v Clevelandu, kde vedl pobočku, kterou v roce 1962 zavřel a odešel do důchodu. Hill mezitím v New Yorku pronikl do samých špiček byznysu a začal budovat síť mezinárodních poboček v zahraničí, zejména v Evropě. Kromě zahraniční expanze prosazoval Hill také další novinky: kladl důraz na community relations (práci s místními komunitami), market education (vzdělávání trhu), výzkum založený na testování nápadů, převzatý z reklamního odvětví, a zavedl také přehledný systém plateb za PR služby – *fee* (Morris a Goldsworthy 2008, s. 71). Od šedesátých let začala firma používat počítače.

John W. Hill odešel do důchodu v roce 1962. V roce 1980 koupila Hill & Knowlton mezinárodní agentura J. Walter Thompson, kterou ovšem sedm let poté spolkl komunikační gigant WPP. To vedlo i ke střetům některých klientů v rámci sítě – například H & K museli přerušit svoji kampaň pro Scientologickou církev, protože jiná agentura ze sítě WPP propagovala antidepresivum Prozac, proti kterému scientologové bojovali. Kvůli tomu, že začali pracovat pro církev, konkrétně scientology, odešla od H & K také významná farmaceutická firma Smithkline Beecham, později přejmenovaná na GSK (Morris a Goldsworthy 2008, s. 72). Krátce po pádu železné opony otevřeli Hill & Knowlton svou pobočku i v Praze.

Hill a jeho tým pracovali na mnoha kampaních, které se později nechvalně proslavily jako přinejmenším kontroverzní. Od padesátých let pracovali pro tabákový průmysl a jednou z jejich hlavních snah bylo popřít fakt, že kouření cigaret způsobuje rakovinu plic (některé momenty, například zaštiťování se „vědeckostí“, vtipně využili tvůrci filmu *Děkujeme, že kouříte*, v němž je například parodován Council for Tobacco research, tedy Rada pro výzkum tabáku, financovaná tabákovým gigantom Philip Morris). Od třicátých let pracovali pro Rockefellerův Standard Oil, po válce mezi jejich klienty patřila například Aircraft Industries Association (asociace leteckého průmyslu), v současnosti například vedli kampaň na podporu hydraulického štěpení při těžbě zemního plynu (*fracking*).

Nejvíce však bývá Hill & Knowlton spojován s government relations, lobbingem či public affairs; jejich cílem je zprostředkovat vztahy mezi vládou a byznysem. Pro své klienty se snaží ovlivnit legislativní prostředí nebo získat podporu veřejného mínění. Prostředky, které

se k těmto kampaním obecně používají, však nezřídka bývají na hranici či za hranicí etiky. Hill & Knowlton si svou reputaci poškodil zejména v devadesátých letech v souvislosti se skandálem falešného svědectví tzv. Dívky z Kuvajtu (viz kapitola 20.2 o front groups). Diskutabilní je i práce pro zlepšování image zemí, v nichž dochází k porušování lidských práv nebo v nichž panuje totalitní režim (v minulosti například Indonésie nebo Uganda).

Poměrně podrobně popsala historii a některé kampaně H & K Karen S. Millerová (1999) ve své knize *The Voice of Business: Hill & Knowlton and Postwar Public Relations* (Hlas byznysu: Hill & Knowlton a poválečné PR). „Přestože John W. Hill vybudoval jednu z největších a nejrespektovanějších agentur na světě, jeho odkaz musíme vnímat jako smíšený. [...] Manipulativní informování okolo mocných průmyslových společností ovlivnilo jak samotný obsah, tak i míru veřejné diskuse...“ (Miller 1999, s. 3). Millerová dále popisuje, jak samotný Hill ovlivňoval často svými silně konzervativními politickými názory samotné byznysmeny. John W. Hill zemřel roku 1977 v New Yorku. Agentura, kterou založil, má v současnosti 87 poboček po celém světě, a zastupuje polovinu společností v žebříčku Fortune 500 (HK Strategies 2014).

3.4.4 Carl Byoir: advertorialy i front groups

Carl Byoir (1888–1957) byl jedním z prvních úspěšných PR odborníků a zároveň byznysmenů v oboru – založil v roce 1930 velmi úspěšnou agenturu Carl Byoir & Associates, která byla později prodána společnosti Foot Cone a poté ještě Hill & Knowlton (Heath 2005, s. 131). „Byoirova metoda“ se stala synonymem pro formu PR využívající placené advertorialy (inzeráty, které vypadají jako novinový článek) a zájmové skupiny k prosazení svých cílů.

Byoir se na rozdíl od Leeho, a zejména Bernayse však nikdy ani nepokusil své postupy sepsat a vydat, takže není považován za zakladatele oboru jako takového, ale spíše za velmi úspěšného praktika. O práci Byoirovy agentury moc nevíme, jeho specifikem však bylo to, že členy své agentury posílal pracovat přímo do oddělení firem, které zastupoval (například firma Hallmark vydávající pohlednice nebo technologická firma Honeywell). Jeho zaměstnanci, kteří museli mít minimálně čtyřletou zkušenost z novinářského prostředí, byli velmi stálými členy týmu a málokdy měnili práci. Byoir sám spoléhal na to, že zákazníci prostě přicházeli až za ním, místo aby se ucházel o práci ve výběrových řízeních.

Carl Byoir se narodil jako nejmladší ze šesti dětí do chudé rodiny polsko-židovských přistěhovalců v Iowě. Právě proto, že jeho rodiče neměli mnoho peněz a viděl obrovské rozdíly mezi hornickými ubikacemi poblíž jeho rodného domu a honosnými vilami boháčů, rozhodl se už jako dítě, že jeho hlavním životním cílem bude zbohatnout. Už na škole začal psát do novin a na studia na univerzitě v Iowě si vydělával tak, že prodával nejrůznější zboží, psal a hlásil se do všech soutěží, které nabízely finanční výhry. Když sestavoval univerzitní ročenku, napsal k tomu rovnou manuál, který poté prodal dalším univerzitám, dokonce i Yaleově univerzitě. Po absolvování univerzity v Iowě vystudoval ještě práva na Columbia Law School, ale zvítězila u něj kombinace psaní, byznysu a dobré znalosti sociální psychologie (Heath 2013, s. 131–132).

Právě proto se po práci pro Hearstovo vydavatelství dostal v roce 1917 přímo do Creelovy komise, která vytvářela propagandu podporující účast USA v první světové válce. A zde se Byoir naučil psát advertorialy – tedy inzeráty, které vypadaly stejně jako redakční články a byly otiskovány v reklamním prostoru, který Creelova komise dostala od svých donátorů zdarma. Tuto metodu poté mnohokrát uplatnil pro své klienty a dnes je používání advertorialů zavedenou praxí.

Po válce se Byoir rozhodl využít všech dovedností a kontaktů, které prací pro vládu získal, ale nejdřív si odjel vyléčit své zdravotní problémy na Kubu. Když už tam byl, seznámil se s kubánským diktátorem Gerardem Machadem a začal ve Spojených státech propagovat Kubu jako turistickou destinaci. Byoir se specializoval na turismus, PR destinací a cestování. Když v roce 1933 podepsal smlouvu s Německým turistickým úřadem, v níž se zavázal vytvořit Německu image dobré turistické destinace pro americké občany, poznal nejen on, že překročil únosné meze. Americký kongres ho začal okamžitě sledovat a obvinil jej nejen ze šíření německé propagandy v USA, a neprosněla mu ani předchozí aféra s kubánským diktátorem (Truit in Heath 2005, s. 105–107).

Byoir nechvalně proslul také využíváním, či spíše zneužíváním jedné z PR technik, a to práce se zájmovými skupinami. Ve třicátých letech se ve Spojených státech začaly stále více prosazovat řetězce, které likvidovaly menší prodejny a malé podnikatele. Rooseveltův New Deal proto plánoval řetězčům zvýšit daně. Byoir pracoval pro řetězec A&P, a vytvořil několik falešných skupin (tzv. front groups, viz kapitola 20 o neetických praktikách v PR), které naoko vyjadřovaly veřejnou podporu řetězčům. Byly tak důmyslně vymyšlené, zorganizované a pojmenované, že ani Byoirovi klienti (například National Consumers' Tax Council, the Emergency Consumers' Tax Council či The Property Owners Inc.) nevěděli, že se jedná o podvod (Miller a Dinan 2008, s. 21). Rooseveltův návrh zdanění poté nebyl kongresmany

odhlasován. Po válce, v roce 1949, Byoir prohlásil: „Od třicátých let až dosud jsme oponovali 247 návrhů zákonů proti řetězcům, které se dostaly do legislativních návrhů. Jen šest z nich prošlo. Během posledních osmi let neprošel ani jeden zákon, který by byl namířený proti řetězcům jako takovým.“ (Miller a Dinan 2008, s. 21).

4 Počátky public relations v Evropě

Zatímco ve Spojených státech je historie PR poměrně dobře zmapovaná, v Evropě, neřku-li na jiných kontinentech, jsou informace stále spíše kusé a neucelené anebo byly vydány teprve nedávno, zejména v sérii editované Tomem Watsonem (Watson, 2014a, 2014b, 2016). Evropští akademici byli dlouho ve vleku svých amerických kolegů, kteří se přirozeně zaměřovali na rozvoj a historii PR v USA (L'Etangová, 2004, s. 11). S počátkem nového tisíciletí se ale začal klást mnohem větší důraz na odlišnosti jednotlivých zemí a kultur (viz Sriramesh a Verčič 2003 a 2009). Cílem této kapitoly není podat vyčerpávající přehled, ale spíše vystihnout kontext vývoje oboru, který je relevantní k jeho situaci u nás.

Prvním velkým sborníkem, který představil roli a vývoj PR v Evropě, byla kniha nizozemské akademičky Betteke van Rulerové a slovinského PR praktika a zároveň akademika Dejana Verčiče *Public Relations and Communication Management in Europe* (2004). Van Rulerová a Verčič sebrali příspěvky z 27 zemí od Finska, Bulharska, Maďarska, Slovenska až po Turecko (ale Česká republika zde chyběla). Ačkoliv předmluvu napsali manželé Grunigovi reprezentující „americký způsob tvorby“ PR, Verčič a van Rulerová se snažili již v počátku vymezit, v čem se evropské PR od amerického liší – a důvody leží již v samotném vývoji PR (Verčič a Rulerová, 2004, s. 1).

Přední odbornicí, která se intenzivně zabývá rolí evropského PR, je Jacquie L'Etangová. Podle L'Etangové vzniklo evropské PR v Británii ve dvacátých letech 20. století, kdy se rozvíjelo zejména na úrovni vlády a místních samospráv (L'Etang 2004). Trevor Morris a Simon Goldsworthy se ve své knize *Public Relations for the New Europe* (2008) snažili obor PR definovat a představit novým členským státům EU. Polský akademik Ryszard Lawniczak popsal, jakou roli hrálo PR při politické, ekonomické a sociální transformaci ve střední a východní Evropě po pádu železné opony (Transformační PR – nástroj systémové transformace ve střední a východní Evropě, 2001).

Další knižní edici, která uceleně pojednává o historii PR v globálním kontextu, začalo vydávat prestižní britské nakladatelství Palgrave Macmillan až v roce 2014. Autorský kolektiv pod vedením profesora Toma Watsona zatím připravil k vydání publikace věnované dějinám PR v Asii a ve východní Evropě (viz Watson 2014a a 2014b). Kniha s názvem *Eastern European Perspectives on Development of Public Relations* (Watson 2014b) mapuje vznik PR v Bulharsku, Chorvatsku, České republice, Maďarsku, Polsku, Rumunsku, Rusku, Slovinsku a na Ukrajině. Kapitulu o vývoji PR v České republice napsala autorka této knihy. Jedná se o první publikaci, která historii českého PR představila mezinárodnímu publiku.

Důležitou roli v rozvoji PR vždy hrály okolnosti, a to zejména:

1. rozvoj médií a gramotnosti obyvatelstva,
2. politická situace, umožňující svobodné šíření informací,
3. ekonomická situace.

Evropské prvopočátky PR proto můžeme hledat u velkých průmyslníků, jako byli například Krupp, Meinel či Baťa, avšak ve většině zemí se PR začalo rozvíjet až po druhé světové válce – dříve to bylo například Velké Británii, Německu či Rakousku. Důmyslných a profesionalizovaných postupů v komunikaci však využívali ještě dříve i někteří evropští panovníci, zejména pruský král Fridrich II. Veliký (1712–1786) a Napoleon Bonaparte (1769–1821). Wollaeger však uvádí, že z dob Napoleonova polního tisku se také traduje bonmot „lhát, jako když tiskne“ („to lie like a bulletin“) nebo známá trojice lží – lež, velká lež a statistika (Wollaeger 2008, s. 13).

Podle Karla Nessmanna patřila mezi první evropské panovníky, kteří využívali nástroje, jež bychom dnes zařadili pod PR, Marie Terezie (1717–1780) – tiskla například informační letáky, v nichž ohlašovala svoje patenty a nové zákony. Když pak Rakousko-Uhersko přijalo v roce 1867 první ústavu, bylo zřejmé, že „občané mají právo na informace, zatímco instituce a podniky jsou povinny je poskytovat (Nessmann in Ruler a Vercic 2004, s. 15).

V **Německu** se ve druhé polovině 19. století prudce rozvíjel průmysl, s nímž přišlo i komerční PR. První firmou, která si zřídila vlastní PR oddělení, byla německá společnost Krupp (1870). Alfréd Krupp, podnikatel a majitel oceláren, si prý již od roku 1866 najímal „literáta“, který mu četl noviny a vyjímal z nich nejdůležitější informace o jeho firmě (předchůdce dnešního mediálního monitoringu). Zároveň psal články, informační letáky

a brožury a veškeré reklamní texty, které propagovaly firmu Krupps jako takovou (Wolbring 2000).

V té době se v Německu také začaly objevovat dnes klasické PR techniky jako vztahy s médii, řízená interview, tiskové konference a zprávy – cílem PR bylo jak poskytovat informace, tak manipulovat (Bentele in Ruler a Vercic 2004, s. 157). Podle německého odborníka na média Michaela Kunczika se PR rozvíjelo nejlépe v období výmarské republiky (1918–1933), zejména ve dvacátých letech, v období parlamentní demokracie, ekonomického rozvoje a nezávislého tisku, kdy vznikly například tisková oddělení v komunální politice. Po nástupu fašismu se však podmínky pro rozvoj PR rapidně změnilly a nastoupila pevně řízená propaganda. (Kunczik 1997, s. 166) Günter Bentele, který se německé historii public relations věnuje dlouhodobě, ji rozdělil na sedm období, počínajících reformami začátkem 19. století. Za „zlatou éru“ rozvoje oboru považuje období Výmarské republiky (1918-1933), kdy se poprvé mohlo public relations rozvíjet v podmínkách demokratické společnosti, a cituje soudobou glosu o PR profesionálech: „Tito tiskoví mluvčí se po válce rozmnožili jako králíci (...) každé divadlo, každý úřad a každá banda povalečů v uniformách má teď svoji kancelář public relations. Tu vede buď novinář, nebo nezaměstnaný úředník. V kanceláři jsou dva psací stroje, osm zapisovatelek, dva novináři a všichni se bojí médií.“ (cit. in Bentele in Watson, 2015, s. 53).

Významnou úlohu v rozvoji persvazivní komunikace, ať již PR, či propagandy, sehrála **Velká Británie**. Roli public relations v Británii zmapovala celá řada vědců a historiků, Mariel Grantová (1994), Jacquie L'Etangová (2004), Mordecai Lee (2012) nebo nejnověji Scott Anthony (2013) ad. Britské public relations patří v Evropě k nejrozvinutějším. V počátcích však nebylo vyhrazeno komerčnímu sektoru, ale vládní a politické komunikaci a osvětě. Jacquie L'Etangová zastává názor, že první britští PR profesionálové působili v místní samosprávě (*local government*), která veřejnosti zprostředkovávala pomoc a služby v oblasti bezpečnosti, zdraví, státního vzdělání a místního rozvoje. V roce 1905 byla založena britská odborová organizace místních samospráv NALGO (National Association of Local Government Officers), ve které se sdružovali první PR pracovníci. Tato organizace podle L'Etangové položila základ vzniku PR jako profese v Británii již začátkem 20. století (L'Etang 2004, s. 22).

Mariel Grantová popsala, jak vznikaly britské vládní kampaně, například na rozšíření telefonní sítě, podporu pití mléka, zdravotní osvětové kampaně proti šíření pohlavních nemocí apod. (viz Grant 1994). Na rozdíl od USA, kde PR vznikalo u prvních velkých průmyslníků a podnikatelů, se PR v předválečné Británii v oblasti soukromého sektoru příliš nedařilo.

Začal se ale rozvíjet reklamní průmysl. Jednu z neúspěšnějších reklamních agentur v meziválečné Británii vedl selfmademan Charles Higham, který již od 20. let natáčel propagační filmy. Například pro obchodní dům Harrods natočil instruktážní film pro zaměstnance (prodavače) nebo pro Dunlop vytvořil film o tom, jak vyrábí pneumatiky (L'Etang 2004, s. 34).

Podle Grantové pomáhali britskou propagandu během první světové války vytvářet přední odborníci na reklamu. Avšak reklamní experti neměli natolik dobrou pověst, aby je vláda zaměstnala nastálo. Pro vytváření „publicity“ najímala většinou bývalé novináře, z jejichž řad se rekrutovali budoucí odborníci na PR. Grantová ještě zjistila, že britská ministerstva ve 30. letech navíc rozlišovala PR pracovníky – *PR Officer* –, jejichž úkolem bylo „šířit lepší porozumění službě veřejnosti“, a tiskové úředníky – *Press Officer*–, kteří zajišťovali kontakt s médii a často byli na nižší úrovni. Každopádně již v roce 1934 mělo 18 britských ministerstev své tiskové úředníky, a sedm z nich se dříve živilo jako novináři (Grant 1994, s. 232).

Propaganda spadala v Británii pod ministerstvo informací (Ministry of Information, MoI). Problém byl v tom, že po první světové válce byli lidé spíše alergičtí na státní propagandu, proto musely místní samosprávy objevit jiné, méně invazivní způsoby, jak navázat komunikaci mezi „službou veřejnosti“ a veřejností. Británie se snažila využít období míru k propagaci své kultury, technologie a vědy a podpořit vědomí národní identity a společných hodnot (L'Etang 2004, s. 33). Jako jeden z hlavních nástrojů využívali Britové filmového průmyslu, zejména dokumentárních filmů. Natáčeli filmy o produktech, které pocházely z jejich kolonií, ať již o kanadských jablkách, novozélandských ovcích, či jihoafrickém ovoci.

Mezi první britské PR praktiky patřil Sydney Walton, který založil vlastní agenturu v roce 1920, předtím působil mj. jako tajný agent. Začal pracovat pro politika a bývalého premiéra Davida Lloyd George, který mu zadal kampaň brojící proti radikálním odborářům. Walton se prý chlubil „dvanácti sty názorových článků“, které na toto téma napsali jednotliví autoři do britských novin (L'Etang 2008, s. 48). Další osobností britského PR byl Basil Clarke, který začínal jako novinář v *Daily Mail*. Poté začal pracovat v tiskových odděleních ministerstev a v roce 1924 si založil spolu s partnery R. J. Sykesem a Jamesem Walkerem vlastní PR agenturu nazvanou Editorial Services (Vydavatelské služby). Mezi jejich první zakázky patřily kampaně na podporu pití pasterovaného mléka, kampaň bojující proti umělým barvivům a náhražkám v potravinách, propagace britsko-dánského přátelství a obchodu, popularizace chrtích závodů či kampaň, jejímž cílem bylo zlepšit image reklamy (Clarke 1969, cit. in L'Etang 2004, s. 48).

Mezi další britské průkopníky PR patřili Franck Pick, PR manažer pro London Transport, který vytvářel pro londýnské metro kompletní komunikaci a vizuální identitu, která se používá dodnes. Na obrázku 4.1 je jeden z plakátů z roku 1908, který lákal obyvatele do čtvrti Golders Green na nově otevřené severní lince metra. Pickovým úkolem bylo přesvědčit obyvatelstvo, že metro je rychlé, spolehlivé a především bezpečné. Dalším odborníkem byl např. Edward Kingsley, který mezi roky 1911–1948 pracoval pro Port of London Authority. Před druhou světovou válkou měly svá PR oddělení také společnosti jako Shell, Ford Motors, potravinářská a hotelová společnost J. Lyons či Osvětlovací, plynárenská a koksářská společnost (Gas, Light and Coke Company) a další (L'Etang 2008, s. 50). V letech 1936–1937 přijel na prestižní univerzitu London School of Economics přednášet americký ekonom P. A. Wilson, který přesvědčoval byznysmeny o tom, že by ve svých firmách měli zřídit PR oddělení. Wilson už v té době chápal PR nikoliv jen jako vztahy s médii, ale jako komplexní oblast, pokrývající také vztahy s vládou a politickými stranami. „Každá obchodní společnost, která se chce o svoje zájmy správně starat, potřebuje odborného zprostředkovatele, který bude v jejím zájmu jednat s představiteli vlády a politických stran. [...] Najít dobrého odborníka a obratného diplomata není jednoduchou a levnou záležitostí, proto se vyplatí dát finanční prostředky dohromady a sdílet je s dalšími společnostmi, ideální je tedy založit obchodní komoru.“ (Wilson 1937, s. 137). Za základ vztahů s médii považoval osobní kontakty s novináři a razil své zlaté pravidlo „PR oddělení se vždycky musí snažit komunikovat svou verzi jako první“ (Wilson 1937, s. 141). Wilson zastával názor, že PR by mělo vždy sledovat vývoj trhu, vyřizovat stížnosti a reklamace, dohlížet na reklamu, propagační letáky a brožury i tiskové zprávy, ale mělo by také komunikovat dovnitř organizace a vyjednávat s odbory. PR bylo otázkou image a pověsti firmy, mělo tedy být integrováno do nejvyšších pater managementu.

Zatímco v Německu a ve Velké Británii (a lze říci i Československu) má PR hlubší kořeny, sahající do přelomu 19. a 20. století, v Rakousku, Belgii, Francii, Řecku, Itálii a Španělsku (zde až po Frankově režimu ve druhé polovině sedmdesátých let) se rozvíjelo až na výjimky spíše po druhé světové válce (Watson, 2015, s. 2). Ve **Francii** se podle PR teoretičky Valérie Carayolové objevilo profesionální PR až po druhé světové válce, kdy do země přišli odborníci vyškolení ve Spojených státech, kteří se scházeli se v klubu „La Maison de Verre“ (Carayol in Ruler a Verčič 2004, s. 137), avšak praktici se rekrutovali také z válečných komunikačních profesionálů (Watson, 2015, s. 2).

V **Rakousku** si prvního tiskového mluvčího, bývalého novináře, najala Rakouská obchodní komora v roce 1927. Mezi první osvícené podnikatele, kteří porozuměli síle médií,

patřil Julius Meinel, který si vždy zval ekonomické a další důležité novináře na brífingy přímo do své kanceláře. Situaci změnil autoritativní režim Engelberta Dollfusse (1933) a následný anšlus Německem (1938). K většímu rozvoji PR došlo podle Spatzierové až po obnovení demokracie v roce 1955 a následném ekonomickém rozkvětu. PR praktiky navázaly na tradici setkávání novinářů s byznysmeny a vznikalo první produktové PR, kdy obchodní zástupci obcházeli se svými výrobky novináře (Spatzier in Watson, 2015, s. 8).

První PR oddělení v **Itálii** si ve třicátých letech 20. století otevřela pod vedením Giuseppa Luraghiho značka Linoleum, která spadala do koncernu Pirelli (Falconi a Kodilja in Ruler a Vercic 2004, s. 230). Propracovaný a rozvinutý systém propagandy (včetně vlastního ministerstva propagandy) zaměřený zejména na monitorování veřejného mínění měl fašistický diktátor Benito Mussolini. K rozvoji public relations po fašistické propagandě došlo podle Chiati Valentiniové až v polovině padesátých let, kdy se začaly utvářet první PR agentury (ačkoliv zpočátku se specializovaly zejména na pořádání různých společenských akcí, večeří, recepcí apod.) (Valentini, 2009, s. 3). Public relations v té době zdaleka nebylo ani strategické, ani orientované na publikum, které bylo mimo ústřední zájmy firem. Situace se začala měnit až v souvislosti se společenskými trendy konce šedesátých let, kdy se firmy začaly více starat o své vztahy s veřejností, avšak stále bylo PR podřízené roli marketingu a reklamních kampaní. První kurz PR se začal učit na Univerzitě v Miláně až v roce 1992 (Valentini, 2009, s. 5).

Přestože je tedy patrné, že se evropští profesionálové často učili od svých amerických kolegů, vyvíjelo se evropské PR v mnoha zemích zcela nezávisle a samostatně. Protože je PR silně vázáno na místní jazyk, kulturu a média, nelze jeho vývoj jednoduše paušalizovat a vždy je nutné jej vnímat v historickém a společenském kontextu vývoje konkrétní země.

5 Profesionalizace public relations po druhé světové válce

Od padesátých let se PR začínalo jak v Americe, tak i v západní Evropě zřetelně profesionalizovat a rozvíjet. Druhá světová válka v západním světě zanechala výrazný odpor k propagandě a manipulaci s veřejným míněním – ovšem v jiných částech světa, včetně Československa, tomu tak zdaleka nebylo.

V oblasti západní, zejména americké firemní komunikace se začala objevovat slova jako vzájemný benefit (*mutual benefit*) a *goodwill* – renomé nebo prestiž. PR se tak postupně

posuvalo směrem od svých kořenů v „publicitě“ ke strategičtějšímu a profesionálnějšímu přístupu (Noble a Watson 2007, s. 4). Public relations se začalo skutečně profesionalizovat a etablovat jako obor. Vznikla a rozvíjela se celá řada agentur, z nichž některé existují dodnes.

V roce 1952 založil Dan Edelman v New Yorku agenturu Edelman, která je největší soukromě vlastněnou PR agenturou na světě (Holmes 2014). O rok později, v roce 1953, založili Harold Burson a William Marsteller také v New Yorku PR a marketingovou agenturu Burson-Marsteller. V roce 1979 je koupila reklamní agentura Young & Rubicam a v následující dekádě se z malé kanceláře stala jedna z největších PR agentur na světě, která dnes operuje téměř ve stovce zemí (v rámci koncernu WPP).

Mnozí z PR profesionálů začali po druhé světové válce své kariéry buď v tajných službách, nebo přímo tím, že se zabývali propagandou – ať už ji vytvářeli pro vlastní zemi, nebo pomáhali analyzovat propagandu nepřátel. Dan Edelman pracoval pro US Psychological Warfare Division (Americká divize pro psychologickou válku) a po nocích analyzoval německou propagandu. Alfred Fleishmann, spoluzakladatel Fleishmann-Hillard, byl úředníkem pro informování veřejnosti (*public information officer*) v Pentagonu a Harold Burson (spoluzakladatel Burson-Marsteller) pracoval jako vojenský reportér, který psal reportáže z norimberského procesu (Dinan a Miller 2008, s. 22).

Další významný PR odborník, Robert Gray, pracoval dvacet let pro Hill & Knowlton, pak si založil vlastní firmu Gray and Company. Miller a Dinan ho podezřívají z úzkého napojení na americké tajné služby a z toho, že zneužil ideologickou nálepku boje proti komunismu, aby na něm pouze vydělal peníze (Dinan a Miller 2008, s. 24). Podívejme se proto nyní blíže na některé z amerických osobností, které formovaly PR jako profesi a měly globální dopad na proměnu řízené komunikace.

Spolu s profesionalizací se rozvíjela i teoretická reflexe a prohlubování poznatků o PR jako svébytného oboru. Jedním z prvních historiků a teoretiků, kteří významně přispěli k rozvoji a poznání nového oboru, byl americký profesor Scott M. Cutlip (1915–2000). V roce 1952, ve stejném roce, kdy Bernays vydal svou knihu *Public Relations*, vydal i Cutlip se svým kolegou Allenem H. Centrem knihu *Effective Public Relations: Pathways to Public Favor* (Efektivní PR: Jak si získat přízeň veřejnosti), která se narodila od Bernaysovy publikace dočkala mnoha dalších, doplněných vydání a stala se jednou z hlavních učebnic PR na mnoho dekád. Byla také přeložena do italštiny, španělštiny, korejštiny či japonštiny, což pomohlo ke globálnímu šíření amerického pojetí PR.

Cutlip vydal v letech 1994 a 1995 také dvě klíčové publikace o historii PR v USA, na nichž dlouhá léta pracoval a sbíral materiál – *The Unseen Power: Public Relations: A History*

(Neviditelná síla: Historie PR, 1994); *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents* (Historie PR: od 17. do 20. století: průkopníci, 1995). Zabýval se také fundraisingem a filantropií a v roce 1965 publikoval rozsáhlou studii o fundraisingu v USA, v níž využil své znalosti PR k podpoře dobročinných účelů.

PR bylo podle Cutlipa prostředkem k aktivitám, které měly jak pozitivní, tak i negativní dopad na společnost. Neváhal popsat obě dvě strany mince a zdůrazňoval široký dopad a vliv PR profesionálů na politiku, ekonomiku a společnost. „Nepopírám a nikdy jsem nepopíral škodu, kterou v PR napáchali diletanti, šarlatáni a ti, kdo podporovali pochybné aktivity. [...] Příkladem je desetiletá kampaň Johna W. Hilla, která popírala a zamlžovala poškození, jež nenávratně člověku způsobuje kouření, a která dodnes pokračuje prostřednictvím Tabákové společnosti a Rady pro výzkum kouření.“ (Cutlip 1994, s. 8).

Mezi další americké odborníky, kteří významně ovlivnili teorii PR, patřili James E. Grunig a Larissa Grunigová (více v kapitole o teorii PR). Největší změny v PR se ale začaly odehrávat v PR agenturách, které se ve druhé polovině 20. století staly nejvýznamnějšími inovátory PR.

Profesní sdružení v oboru public relations

První profesní sdružení v PR začala vznikat během dvacátého století. Jejich cílem bylo propojit profesionály v oboru, nastavit standardy profesionální práce a propagovat obor PR jako takový. Profesionální asociace začaly také vytvářet první etické kodexy a pravidla, zejména proto, aby prokázaly, že se distancují od nekalých praktik, a předešly zákonné regulaci. Asociace se soustředí také na výzkumy v oblasti PR a komunikace a poskytují vzdělávání a specializované akreditované kurzy v oboru.

Podle Světové aliance pro PR a komunikační management existuje více než stovka národních asociací PR v různých státech. Pouze u některých asociací dosahuje vliv za hranice států, v nichž sídlí (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2014).

Mezi nejvýznamnějšími oborové asociace v PR patří:

PRSA – Public Relations Society of America

CIPR – Chartered Institute of PR, Velká Británie

ICCO – International Communications Consultancy Organisation

IABC – International Association of Business Communicators

IPRA – International PR Association

EUPRERA – European PR Education and Reseach Association

Vznik vybraných mezinárodní profesních asociací a výzkumných institucí v oboru PR

1929 – Religious PR Council (Rada pro církevní PR v USA, od 2000 přejmenovaná na Religion Communicators Council – Radu církevních mluvčích)

1936 – National Association of Accredited Publicity Directors – Národní asociace akreditovaných ředitelů publicity v USA (později začleněna do PR Society of America, PRSA)

1939 – American Council on PR (Americká rada pro PR, v roce 1947 začleněna do PRSA)

1947 – Public Relations Society of America (PRSA) – Americká národní asociace PR se sídlem v New Yorku

1948 – Canadian Public Relations Society (CPRS) – kanadská PR asociace se sídlem v Ottawě

1955 – International PR Association (IPRA) – Mezinárodní PR asociace se sídlem v Londýně

1956 – založení prvních institucí zabývajících se vzděláváním a výzkumem v PR – Council on PR Education a Foundation for PR Research and Education (Rada pro vzdělávání a Nadace pro výzkum a vzdělávání v PR pod Public Relations Society of America)

1959 – CERP Education and Research (Confederation Européenne des Relations Publiques, Evropská společnost pro PR), která byla v roce 2000 přejmenována na European PR Education and Reseach Association (EUPRERA) – Evropská asociace pro vzdělávání a výzkum v PR

1970 – IABC, International Association of Business Communicators (Mezinárodní asociace pro profesionály v komerční komunikaci)

1988 – ICCO, International Communications Consultancy Organisation (Mezinárodní asociace komunikačních agentur)

1995 – APRA, české Asociace PR agentur, která se stává členem ICCO

(podle Smithe 2013, upraveno a doplněno autorkou)

6 Historie public relations v českých zemích

Vznik profesionálního PR je spojený s nástupem masových médií a žurnalistiky, s rozvojem všeobecné gramotnosti a hospodářským rozvojem. V oblasti českých zemí byly všechny se

všechny tyto podmínky začaly rozvíjet zejména po reformách Marie Terezie v druhé polovině 18. století. Během devatenáctého století v českých zemích existovala 1) rozvinutá gramotnost, podpořená zejména zavedením povinné všeobecné školní docházky Marií Terezií roku 1774 pro děti od 6 do 12 let (podrobněji viz Bednařík, Jirák a Köpplová, 2011, s. 44), 2) vysoká industrializace země s řadou průmyslových podniků a fungující infrastrukturou, a 3) široký a prosperující mediální trh s tituly zaměřenými jak na politiku, tak na volný čas, životní styl ad. (podrobněji o mediálním trhu viz Končelík, Večeřa a Orság, 2010).

Česká tištěná média sehrála také velmi důležitou úlohu v procesu národní emancipace, který lze vysledovat od poslední třetiny 18. století (Končelík, Večeřa a Orság, 2010, s. 17). Postupně docházelo také k liberalizaci mediální legislativy – rakouský tiskový zákon a zákon o řízení tiskovém č. 6 a 7/1863 ze 17. prosince 1862 tvořily až do roku 1938 základ mediální legislativy, kdy byla zrušena předběžná cenzura, avšak vydavatelé museli platit kauci, inzertní daň a také novinový kolek za každý výtisk do roku 1894, resp. 1899 (Končelík, Večeřa a Orság, 2010, s. 18). Vedle politického a stranického tisku se u nás rozvíjela celá řada dalších mediálních formátů, kde byl větší prostor pro témata životního stylu a s ním spojené informace o produktech, které tvořily základ pozdějších PR. Vznikaly časopisy pro děti a mládež, ilustrované magazíny, časopisy pro ženy, módní časopisy ad.

Do roku 1918, tedy do vzniku samostatného Československa, působily na českém a moravském území subjekty spadající pod rakousko-uherskou monarchii – za naše předchůdce českých PR profesionálů bychom tak mohli označit například rakouskou společnost podnikatele židovského původu Julia Meinla, založenou ve Vídni roku 1862, kterou jsem zmiňovala v souvislosti s rakouským PR. České země patřily k nejprůmyslovějším a nejrozvinutějším regionům, rozvíjelo se u nás proto zejména PR spojené s prvními velkými průmyslníky – předchůdci dnešních korporací. Mezi ně patřil například i karlovarský podnikatel Heinrich Mattoni, který se prezentoval jako oficiální dodavatel minerálních vod na vídeňský císařský dvůr (Hejlová in Watson, 2014).

V období první republiky u nás dochází ke společenskému, ekonomickému a politickému rozvoji, který umožnil vznik moderních komunikačních nástrojů a profesí v souladu s nejmodernějším světovým vývojem. Mediální trh dále významně posílil se zahájením rozhlasového vysílání dne 18. května 1923 a s rozvojem filmové tvorby během dvacátých let 20. století. Vznikla národní tisková agentura (Československá tisková kancelář, ČTK), která poskytovala základní zpravodajský servis, posílila role tiskových koncernů a vznikla celá řada nových mediálních titulů (Bednařík, Jirák a Köpplová, 2011, s. 157). Na scénu se

dostaly i tituly bulvární, vydávané především tiskovým koncernem Tempo Jiřího Stříbrného (Bednařík, Jirák a Köpplová, 2011, s. 172).

Jak si představíme dále, českoslovenští profesionálové v oblasti reklamy a propagace v tomto období položili základy moderní strategické komunikace, z níž čerpali jejich žáci i v pozdějších letech. Toto období bylo skutečnou zlatou érou „propagace“, která však dosud čeká s výjimkou publikace Pavly Vošahlíkové (1999) na své komplexní zpracování.

Po ustavení druhé republiky a následného protektorátu se česká média i veřejná komunikace ocitla pod tlakem cenzury a propagandy, nejprve nacistické, zakrátko po únoru 1948 komunistické. „S únorem započal razantní nástup nového modelu veřejné komunikace – modelu typického pro totalitní režimy, modelu založeného na jiné společenské funkci a odlišné hospodářské základně médií i na specifickém způsobu kontroly médií a jejich řízení. Jeho základy okopírovali českoslovenští komunisté ze Sovětského svazu, využili ale i zkušenosti s fungováním médií během nacistické okupace.“ (Končelík, Večeřa a Orság, 2010, s. 137) Propaganda začala prorůstat do všech oblastí lidského života, od vzdělávání, kultury, vědy, techniky až po soukromý život. Krátké uvolnění přineslo možnost několika málo pracovníkům v tehdejších státně řízených agenturách podívat se na západní způsob fungování PR a aplikovat některé komunikační postupy v praxi – avšak zejména v komunikaci se západními trhy (Hejlová in Watson, 2014). Následná normalizace formovala již další generaci, která v propagandě vyrostla a osvojila si svébytné způsoby, jak oficiální rétoriku interpretovat a recipovat (Hejlová a Klimeš in Sommerville et al., 2017).

6.1 Konec 19. století: PR českého národního uvědomění

Od druhé poloviny 19. století bylo pro české podniky a živnostníky stále důležitější uvědomování a zdůrazňování národní identity. Snaha představit to, co „české ruce“ dokážou, vedla mnoho výrobců a značek k tomu, že se začaly odlišovat na základě lokálního původu a národního uvědomění. První velkou příležitostí, kde se měli možnost prezentovat, byla Zemská jubilejní výstava v Praze v roce 1891. Měla navazovat na první velkou průmyslovou výstavu konanou v Praze o sto let dříve. Organizování průmyslových výstav patří podle Davida Welche k základním nástrojům vytváření národní identity, které definuje jako nástroj „propagandy národních úspěchů“ (Welch, 2013, s. 53).

Podobná výstava se konala v roce 1885 v Budapešti. Vzbudila velký ohlas i mezi českými podnikateli, kteří pak chtěli uspořádat takovou akci (dnes bychom řekli event) v Praze. Velké

průmyslové výstavy, kde podnikatelé a průmyslníci představovali na jednom místě svoje produkty, byly jedním z neoblíbenějších a nejefektivnějších způsobů PR své doby – vždyť například slavná Eiffelova věž v Paříži byla postavena v letech 1887–1889 právě u příležitosti výročí Velké francouzské revoluce a s ním spojené světové výstavy, která se konala v roce 1889. O dva roky později se její zmenšená kopie, Petřínská rozhledna, otevřela u příležitosti Zemské jubilejní výstavy v Praze.

Německým podnikatelům a poslancům sněmu se však uspořádání výstavy v Praze příliš nezamlouvalo, protože předpokládali, že by přinesla prospěch především českým podnikatelům, a odmítli se jí zúčastnit. To naopak posílilo rozhodnutí českých podnikatelů výstavu realizovat a upevnit tak českou národní identitu.

Na Zemské jubilejní výstavě roku 1891 se prezentovaly podniky a podnikatelé z nejrůznějších oblastí, nejvíce z průmyslu a zemědělství, které patřily k pilířům ekonomiky. Některé stavby zůstaly v Praze dodnes, například Křížíkova fontána, která přilákala na výstaviště diváky zvědavé na barevnou show nasvícených tryskajících proudů vody, lanovka na Petřín či Petřínská rozhledna, která po vzoru Eiffelovy věže dosahovala také 333 metrů (ovšem měřeno i s kopcem pod ní), Průmyslový palác postavený českomoravskou strojírnou Kolben-Daněk za pouhých pět měsíců. Mezi další věhlasná jména českého průmyslu, která se na výstavě prezentovala a byla ztělesněním tehdejších moderních technologií, patřila například Riessenzahnova ocelárna, železárny Poldina a Heřmanova huť z Kladna, Emil Škoda z Plzně, František Ringhoffer a další. V oblasti zemědělství bylo na špičce zejména cukrovarnictví. O pozornost návštěvníků ale soupeřily také produkty českých šlechtických hospodářství, vystavoval zde například i arcivévoda František Ferdinand d'Este, kníže Lobkovic, hrabata Thun, Černín, Harrach a další. Kníže Jan Adolf Schwarzenberg zde dokonce otevřel ochutnávárny svých výrobků. Hrabě Černín se pokusil upoutat pozornost vystavením šatů Viléma Slavaty, který byl roku 1618 při pražské defenestraci vyhozen z oken Pražského hradu.

Výstavu doprovodily sportovní akce sokolů, kulinářské stánky od americké restaurace po japonskou čajovnu nebo čokoládovnu Augusta Tschinkela (později ve 20. století přejmenované na Deli). Jubilejní výstavu navštívilo v roce 1891 na dva a půl milionu návštěvníků a stala se jedním z významných mezníků jak pro PR jednotlivých firem působících na českém území, tak zejména pro národní uvědomění a posílení významu místních podniků. V letech 1891–1893 vyšla o výstavě třídílná monografie *Sto let práce*, která je nyní dostupná online v digitalizované podobě na stránkách Městské knihovny v Praze (*Sto let práce*, 2014).

Na úspěch jubilejních výstav se Češi opět pokusili navázat o sto let později, v roce 1991, kdy se snažili PR českých podniků zopakovat. Ovšem úspěch se zopakovat nepodařilo, a to z několika důvodů. České firmy byly stále v procesu transformace ze státních podniků na soukromé a nebyly připravené prezentovat se veřejnosti. Formát velkých výstav byl finančně velmi nákladný a jako PR nástroj ztratil význam. Přestože výstavu a dva tisíce vystavovatelů navštívilo stejně jako před sto lety přes 2,5 milionu návštěvníků, po výstavě zůstaly nevyjasněné majetkové vztahy a dluhy ve výši 1,4 miliardy korun (ČTK 2012).

6.2 První republika: profesionalizace komunikace značek a podniků

V období od konce 19. století až do první světové války vznikla a rozvíjela se celá řada českých podniků a značek, které bychom dnes zařadili do zlatého fondu: plzeňská Škodovka, kola, motocykly a později automobily Laurin & Klement, galanterie Koh-i-noor Waldes, obchodní domy Brouk + Babka, pražská šunka Antonína Chmela a mnohé další. V období první republiky (1918–1938) se kromě reklamy rozvíjelo také výstavnictví nebo interní komunikace. Propagací bychom nazvali dnešní PR, tedy především advertorialy, eventy, výstavy, vztahy s novináři (publicitu), ale také vztahy s celebritami, politiky a zákonodárci (public affairs) či sponzoring. Dále se rozvíjela komunikace se zaměstnanci (interní). Podrobné informace o reklamních kampaních z 20.–30. let a používaných nástrojích klasické reklamy přináší Pavla Vošahlíková ve své knize *Zlaté časy české reklamy* (1999).

Reklamou byla na počátku dvacátého století myšlena zejména tisková reklama, tedy plakáty a inzeráty v tisku. Za jednu z prvních českých knih o reklamě je považována publikace Zdenko Šindlera *Moderní reklama* z roku 1906. Pod dobovou definicí reklamy se z dnešního pohledu skrývala kompletní marketingová komunikace a public relations: „[reklamou] rozumíme vše, co slouží k rozšíření známosti a doporučení zboží nebo podniku obchodního, či jiného“ (Šindler, 1906, s. 5). Mezi hlavními druhy reklamy Šindler jmenuje kromě plakátů, výkladů apod. také „reklamou novinami (inzeráty, články, entrefilets⁴)“ (Šindler, 1906, s. 9). Šindler uvádí, že zejména entrefilety se používaly jako redakční podpora inzerce, zařazené v listu: „Článečky takové mají míti pokud možno vzhled textu redakčního, zároveň však mají býti nápadné a proto volíme nějaký zajímavý nadpis, v němž však na první pohled nesmí býti zřejma reklama.“ (Šindler, 1906, s. 34).

⁴ Pozn. Entrefilet je krátký článek v novinách, oddělený od zbytku textu čarou, podobný fejetonu. Původně obsahoval vládní informace, později se vyvinul ve vlastní stylistický formát (dnes zaniklý).

Rozšířenou formou entrefiletů byly fejetony či povídky, a i ty se používaly k propagaci různých výrobků či služeb (Šindler, 1906, op. cit.). Ty musely stylem odpovídat novinám či časopisu, v němž vycházely, a psali je proto redaktoři či spisovatelé za úplatu. Nebyly jako inzeráty označeny a dnes je lze považovat za formu public relations, či spíše skryté reklamy. „(...) bylo důležité, aby čtenář neměl při čtení až do poslední chvíle podezření, že jde o nabídku zboží nebo služeb. Měl se pobavit příběhem, k jehož pointě patřila obchodní nabídka,“ uvádí Pavla Vošahlíková (1999, s. 90). „Mimovolně, nechtíc, přečetli jsme celou povídku, zasmáli jsme se dobrým vtípům a ku konci promineme tento žert firmě, která nás 10 minut dobře pobavila a – zapamatujeme si její jméno.“ (Šindler, 1906, s. 35). Mezi oblíbené náměty patřila témata manželského soužití či pohádky pro děti, které propagovaly například rybí tuk (Vošahlíková, 1999, op. cit.).

Po vzniku samostatné Československé republiky v roce 1918 bylo zřejmé, že tato mladá republika potřebuje moderní instituci pro šíření dobrého povědomí o sobě jako o novém státě. Ministerstvo zahraničí proto v roce 1921 začalo vytvářet vlastní instituce – nakladatelství Orbis, informační službu Central European Press a radiotelegrafickou službu Central European Radio (Bednařík, Jirák a Köpplová, 2011, s. 176). Jejich cílem bylo přinášet novinky z české politiky, ekonomiky a kultury, a prezentovat je tak, aby co nejvíce zaujaly zahraniční publikum – zde můžeme spatřovat první strategickou vládní komunikaci.

V roce 1927 byl založen Reklub, tedy Reklamní klub, první oborová asociace profesionálů v oblasti reklamy a komunikace. Reklub pořádal zejména kurzy rétoriky, tvůrčího psaní, grafiky, aranžování výkladů a tvorbu výstavních expozic, ale zabýval se již také výzkumem trhu a komunikací s veřejností. V roce 1940 vydal Reklamní klub *Kniha o reklamě, čili, Jak dělat reklamu, aby se vyplácela* (Poštołka 1940). Knihu editoval Václav Poštołka a jednotlivé kapitoly napsali významní odborníci z praxe. Obsahuje přes padesát kapitol na specializovaná témata, např. zkoumání trhu, reklamní plán a rozpočet, čeština v reklamě, reklamní fotografie, reklamní film, módní přehlídky, plakát, moderní aranžování výkladů, obalová reklama ad. Kniha je doplněná také soudobými inzeráty, ukázkami reklamní tvorby a kontakty na reklamní tvůrce. Kapitulu nazvanou „Úkoly šéfa propagandy a propagačního oddělení“ napsal Stanislav Kubík, „šéf propagandy Philips, akciové společnosti“. Kubík v něm popisuje komplexní komunikační strategii (nazývanou ovšem plán propagandy) i rozdělení úkolů a odpovědností v rámci firemního oddělení. Chápe roli „propagandy“ především jako nástroje pro zvýšení prodeje výrobků, který předchází reklamě: „*reklama je již poslední triumf, který vynášíme tedy, když jsou všechny předpoklady pro výhru. Musí být tedy napřed vytvořeno ovzduší, ve které propaganda zasahuje co nejhluběji*“ (Kubík in Poštołka, 1940, s. 136).

Popisuje rady na vypracování propagačního materiálu, jeho distribuci a školení zaměstnanců, jak prezentovat výrobky, v němž klade důraz na vytvoření jednotného stylu (dnes bychom řekli firemní kultury). „*Razí-li se například nějaký stálý slogan, nestačí on sám ke správnému vyplnění svého účelu. Jeho význam má být znásoben nejen opakováním, ale novými a novými obměnami souvislostí, které mu dávají vždy trochu jiný a propagačně působivější – protože nový- smysl. Aby styl propagandy vynikl, musí jím být prodchnuti všichni, kdož mohou působit na ovlivnění odbytu.*“ (Kubík in Poštołka, 1940, s. 138) Kubík se zabývá také řízením komunikačního oddělení a výběrem vhodných profesionálů, u nichž zdůrazňuje potřebu životního optimismu a schopnosti přesvědčit druhé, ale také dostatečné porozumění technické stránce věci a podstatě podnikání, které propagují. „*Aby se každý prováděný námět rychle a účinně vybrousil, k tomu je potřeba jak mladistvého nadšení, tak zralé úvahy, kumštu i praxe, poesie i prózy, technické věcnosti i citu. Proto je správné, jsou-li všechny tyto vlastnosti obsaženy v kolektivu pracovníků propagačního oddělení. Je třeba hbitě probrat všechna hlediska, než se řekne poslední slovo, které budiž zlatým řezem všech vyslovaných potřeb. Takovýmto tříděním poznatků dojdeme velmi rychle k správnému a promyšlenému usměrňování propagandy a nabudeme též dostatečné jistoty v přesném i vzhledném „finiši“: v uhlazení konečné formy, v přesvědčivém zabarvení jejího obsahu.*“ (Kubík in Poštołka, 1940, s. 140) Kubíkovy poznatky platí v mnohém i v dnešní praxi: jeho postřehy k personálnímu zajištění interního oddělení firmy, potřeba plánovat strategicky, avšak zároveň být schopni plán rychle adaptovat, zkoumat účinky propagačních akcí a přispívat k růstu firmy jsou aktuální stále. Názorově by se Stanislav Kubík nejlépe shodl s pozdějším vlivným americkým teoretikem PR Jamesem E. Grunigem, s nímž shodně vyzdvihuje přínos komunikačních odborníků pro firemní profit a celkový růst firmy.

V období první republiky se v Československu objevuje také první forma „mediálního monitoringu“, tedy výstřižkové služby (viz kap. 10.3). Ta vznikla v Praze v roce 1929 jako pobočka středoevropské výstřižkové kanceláře Argus a fungovala do roku 1948. V roce 1945 zřídilo bývalé Ministerstvo informací a osvěty informační výstřižkovou službu Orbis, která později funkci Argusu převzala. Od roku 1958 do roku 2007 fungovala výstřižková služba pod Pražskou informační službou (PIS, 2013).

6.2.1 Baťa: komplexní filozofie značky a komunikace

Firmou, která naprosto přelomově a komplexně přistoupila ke své komunikaci a PR, a to jak navenek, tak zejména dovnitř směrem k zaměstnancům, byla bezesporu česká společnost Baťa. Budoucí Baťovo impérium, které se ještě v roce 1900 jmenovalo „Veřejná společnost T. & A. Baťa k provozování výroby plátěné a houněné obuvi ve Zlíně“, se začalo rozvíjet na přelomu 19.–20. století. Tomáš Baťa zajistil rozkvet své firmy mimo jiné obratným lobbingem, díky němuž získal státní zakázky na dodávky vojenské obuvi. Později však proslul zejména propracovanou externí a interní komunikací, vzděláváním a komplexní firemní filozofií, která zasahovala do všech oblastí lidského života. Z externí komunikace dodnes vidíme prosvětlené moderní Baťovy prodejny, které dříve zdobily neonové nápisy. Architektura hrála důležitou roli, byla funkční a zároveň vysoce estetická a dodnes je připomínkou firmy, která ovlivnila životy mnoha Čechoslováků (Pokluda 2011 a 2014). Dodnes se zachoval také marketingový koncept „Baťových cen“, které končily devítkou, aby psychologicky vypadaly jako dostupné a levnější (např. 9,99 Kč), který se rozšířil i do ostatních zemí.

Baťovská vize a mise byla dokonale propracovaná a postavená na jednoduchých zásadách. Dbala především na to, aby každý zaměstnanec věděl, proč u Bati pracuje a co vytváří. Interní komunikace musela být proto velmi sofistikovaná a efektivní. „Baťa poskytl velikému množství zaměstnanců možnost zúčastnit se řízení v práci, které rozuměli a mohli ovlivnit její výsledek. Vytvořil tak v průmyslovém podniku mohutný zdroj energie. Jakkoliv se jeho systém opíral o matematiku a logiku, skutečným zdrojem jeho síly byla víra v poslání a vášeň při jeho uskutečňování. Spojení obou vytvářelo v podniku ovzduší armády na pochodu k cíli, v němž zájem osobní, podniku a veřejnosti splýval v jedno.“ (Cekota 1981, s. 196).

Baťa z dnešního pohledu

Koncepty komunikace a marketingu z doby meziválečného rozvoje firmy Baťa jsou pro nás atraktivní i dnes. Z dnešního pohledu by Baťovy hlavní zásady vypadaly takto:

1. silná firemní (dnes bychom řekli korporátní) komunikace, vzdělávání zaměstnanců, důraz na etiku a morálku, a to jak v pracovním, tak soukromém životě (zaměstnanci například nesměli nadměrně pít alkohol);
2. transparentnost a otevřená komunikace – Baťa své továrny otevíral návštěvníkům, dokonce i své konkurenci, která si mohla přijít prohlédnout výrobu;
3. zájem o prosperitu celé společnosti a regionu, v němž podnikal, dnes bychom řekli společenská odpovědnost firmy a dobré vztahy v místě podnikání. Baťa měl propracovaný sociální a vzdělávací systém (tzv. Baťovy školy práce), jako jeden z prvních podnikatelů měl závodní lékaře, speciální tréninky pro handicapované, sportovní aktivity jako lyžařské kurzy,

plavání či letní tábory pro děti. Vybuřoval celé nové čtvrti s moderním bydlením a rozvinutou infrastrukturou, zejména ve Zlíně, ale i v dalších městech. Zároveň udržoval dobré vztahy s politiky a představiteli místní samosprávy tak, aby podporovali jeho koncepci rozvoje a urbanismu (dnes bychom řekli public affairs).

Image a PR firmy Baťa spoluvytvářel a do velké míry určoval Antonín Cekota, původně básník, novinář, překladatel a redaktor. Cekota vedl baťovské nakladatelství Tisk, které vydávalo na osm firemních časopisů (Batastory 2014). Kladl důraz především na to, aby se mu podařilo předat baťovskou filozofii každému jednotlivému zaměstnanci – hlavním Cekotovým přínosem bylo, že z interní komunikace vytvořil strukturovaný systém. Jeho součástí bylo vzdělávání, zdravotní péče, zajištění dovolených a rekreace či bydlení pro zaměstnance. Koncem každého týdne se pořádaly pravidelné porady, jichž se účastnila až stovka lidí, kteří si vyměňovali noviny, zprávy, nové produkty a informace. Mezi nimi nebyli jen Baťovi manažeři a zaměstnanci, ale také místní politici a představitelé místní samosprávy (Cekota 1985, s. 39). Cekota byl po začátku 2. světové války zatčen gestapem, ale podařilo se mu uprchnout a působil dále s Tomášem Baťou v Kanadě. V exilovém nakladatelství 68 Publishers manželů Škvoreckých vydal v roce 1981 knihu *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*, v níž popsal rozvoj a úspěch globální firmy s českými kořeny.

6.2.2 Obchodní domy Brouk + Babka: progresivní komunikace se zákazníky

Jaroslav Brouk a Josef Babka se skamarádili jako studenti na obchodní akademii. Po studiích se každý vydal sám do praxe, ale v roce 1908, když jim bylo 24 let, znovu se sešli a založili spolu firmu Brouk + Babka, podle toho, jak je kdysi vyvolávali profesori společně ke zkoušení. Josef Babka zanedlouho onemocněl a musel podnikání nechat, ale Jaroslav Brouk pokračoval a z původně malého obchodu s kávou a čajem budoval postupně síť obchodních domů.

V nich zaváděl nejmodernější formy prodeje, například samoobslužný prodej, prodej na úvěr nebo zásilkovou službu. Brouk si zakládal na komunikaci se zákazníky – ve svých obchodních domech měl například dětské koutky s vychovatelkami pro nakupující maminky nebo úschovnu zavazadel. Moderní služby korespondovaly s funkcionalistickými, moderními a čistými liniemi obchodních domů, které navrhovali přední čeští architekti. „*Ví to otec, ví to matka, kde je firma Brouk a Babka*“ byl jeden z prvních reklamních sloganů značky, která zlidověla pod pojmem Broukárna – babka bylo tehdy lidové označení pro chrousta, takže

lidem název evokoval dva brouky, byl zvukomalebný, neobvyklý, a tudíž snadno zapamatovatelný.

Obchodní domy se postupně otvíraly v Praze, Českých Budějovicích, Plzni, Brně, Liberci, Bratislavě a Ostravě, kde je jejich obchodní dům podle návrhu Karla Kotase dnes památkově chráněný. Během stavby obchodní domy firmy například překrýval transparent, který kolemjdoucí upozorňoval, že zde bude otevřen nový obchodní dům, a zároveň je tím již zahrnoval do dialogu – „*Pracujeme pro vás (...), budete v něm ještě lépe a pohodlněji nakupovat.*“

Brouk + Babka vydávali také zákaznický časopis *Náš Brouček*, který přinášel „obrázky a kapitoly z obchodních domů B + B“ (Bohuslav Brouk 2014), nebo módní zpravodaj, který vypadal jako dobový módní časopis.

Firma dosáhla vrcholu své slávy, když otevřela nejmodernější obchodní dům ve střední Evropě (dodnes známý jako pražská Bílá labuť). Jako první svého druhu měl eskalátory, skutečně rozmanitý sortiment, luxusní služby zákazníkům a nejmodernější technologie. Fasáda byla celá ze speciálního, tepelně a zvukově izolujícího skla a tvořila největší zasklenou plochu ve střední Evropě. Na střeše domu byla osm metrů vysoká neonová socha bílé labutě, která se otáčela. Slogan „*Bílá labuť vás volá*“ se udržel i v době komunismu. Jenže datum otevření tohoto architektonického skvostu, který by býval přinesl PR i v rámci sousedních zemí, připadlo na 19. března 1939, kdy Prahu již začali obsazovat němečtí okupanti.

Po roce 1948 došlo ke znárodnění Broukáren a k devastaci jejich odkazu. Broukárnou v Českých Budějovicích překřtili v roce 1951 komunisté na Vltavan a později na Prior, aby nepřipomínal jména svých bývalých majitelů – „kapitalistů“. Od roku 1990 se však na budovu vrátila původní písmena B + B.

6.2.3 Koh-i-noor: systematické budování značky

Koncem 18. století objevil Rakušan Josef Hardtmuth novou metodu zpracování grafitu, která mu umožňovala vyrábět „obyčejné tužky“ až dvanáctkrát levněji než konkurence. Jeho syn Carl v roce 1848 přesunul výrobu do Českých Budějovic, kde postavil moderní továrnu. S jejím vybudováním mu již pomáhal jeho mladý syn Franz, který poté odjel na zkušenou do Anglie. Tam byl svědkem události, kdy se součástí pokladu královny Viktorie stal jeden z největších diamantů na světě, žlutý Koh-i-noor. Franze jeho název inspiroval natolik, že se

rozhodl využít jej jako značku pro novou linii tužek, které měly žlutou barvu, byly třikrát dražší než obvykle, ale měly širokou škálu tvrdosti, která se později stala mezinárodním standardem (Petráň 2014).

Značku Koh-i-noor nechal Franz Hardtmuth zaregistrovat 12. listopadu 1894, proto patří mezi jedny z nejstarších chráněných značek na českém území. O dva roky později nechal zaregistrovat grafický motiv slona, který tiskl na pryže (zde se patrně inspiroval koloniální Indií). Značka Koh-i-noor Hardtmuth se stala velmi úspěšnou v komunikaci v rámci své oblasti podnikání, kde se stala lídrem přinášejícím celosvětově využívané patenty a technologie. Strategie registrování značek se proto vyplatila, přestože se jejich značkové produkty nekale kopírovaly. Své produkty představovala zejména na světových výstavách, kde nasbírala řadu ocenění (například roku 1855 v New Yorku, 1856 v Paříži, 1862 v Londýně či 1882 ve Vídni atd., viz webové stránky Koh-i-noor). V roce 1945 byla značka znárodněna a o ochranné známky nastaly spory, mnoho z nich se však udrželo a dnes pokračují v rámci Koh-i-noor Holding (Gama Group).

Další úspěšnou českou značkou, která spojila své jméno s diamantem Koh-i-noor, se stala firma Jindřicha Waldese a Hynka Puce, kteří v roce 1902 založili veřejnou obchodní společnost na výrobu drobného kovového zboží. Jejich hlavním artiklem se stal stiskací knoflík, galanterní patentka, kterou se daly zapínat oděvy. Proslulým se stalo ale zejména jejich logo, zobrazující dívku („Miss KIN“), která má patentku místo oka. Logo navrhl malíř František Kupka, zpracoval jej Vojtěch Preissig (viz obr. 6.3). Podnikatel Waldes byl Kupkovým velkým podporovatelem, sběratelem a mecenášem; jejich vztah popsala Anna Pachovská v knize k výstavě *Kupka – Waldes: malíř a jeho sběratel* (1999).

6.2.4 Zdenek Rykr: jeden z prvních tvůrců komplexní identity značky

Zdenek Rykr⁵ (1900-1940) byl přední český grafik a výtvarný umělec, který se podílel na vytváření mnoha reklamních kampaní a korporátní identity značek, zejména čokoládovny Orion. Přestože dnes jeho přínos vnímáme především jako vizuální (například obal jeho tyčinky Kofila se stále používá v téměř nezměněné podobě), v kontextu PR je nezbytné představit jeho přínos k celkové prezentaci a komunikaci značky. V roce 2016 uspořádala Národní galerie v Praze společně s nástupcem čokoládovny Orion, koncernem Nestlé, výstavu Zdenek Rykr a továrna na čokoládu, která se zaměřovala především na jeho výtvarnou tvorbu,

⁵ Text této kapitoly vychází z publikovaného článku autorky v časopise *Art + Antiques* (07/2016) a veřejné přednášky autorky Zdenek Rykr: Reklamní mág první republiky, konané 14. 6. 2016 v Národní galerii (Hejlová, 2016a a 2016b).

Rykr ale působil také jako výtvarný kritik a žurnalista. Jeho tvorbou se zabývá především Vojtěch Lahoda, autor doprovodného katalogu k výstavě.

Zdenek Rykr do výtvarného i společenského života vstoupil tím, že v kolínském knihkupectví, ve městě, kde každý znal každého, vystavil své kresby, na nichž se mnozí obyvatelé Kolína poznali - a neměli radost. Rykr byl ostře kritický k většině lidí okolo něj, kolegy nevyjímaje. A oni mu opláceli stejně. Zároveň byl výjimečně nadaný a nedal se přehlédnout. Po maturitě chtěl jít na AVU, ale tam ho nevzali. Šel tedy o pár kroků dál na Filosofickou fakultu UK, kde se dal v roce 1920 zapsat na dějiny umění a klasickou archeologii, ze které získal o čtyři roky později doktorát. Zevrubnou znalostí pravidel a historie umění se pak lišil od ostatních akademicky školených malířů, kteří měli možná větší talent, ale Rykr vynikal ve znalosti symboliky (například zednářské) a heraldiky. Svého snu o malování se ale nechtěl vzdát a pokračoval ve volné tvorbě – ve dvaceti letech na své první samostatné výstavě vystavil 98 prací, vytvořených za poslední dva roky.

Patrně aby si vydělal, vzal hned v prvním ročníku univerzity zakázku na vytvoření plakátů hned pro několik firem: např. pro německou automobilku, minerální vodu Karmelitka a Kolínskou rafinerii petroleje – a právě ty předznamenaly jeho budoucí životní dráhu. Všimli si ho v pražské továrně na výrobu cukrovinek, tehdy ještě pod jménem „První česká akciová společnost továren na orientálské sukrovinky a čokoládu na Královských Vinohradech, dříve A. Maršner.“ Jak píše kunsthistorik Vojtěch Lahoda, přední znalec Rykrovy tvorby a autor jeho dvou monografií, ředitel čokoládovny musel Rykra doslova lanářit, aby jej pro práci získal (Lahoda, 2016). Smlouva byla na studenta přísná: musel být kdykoliv k dispozici a vytvářet návrhy plakátů, reklamních předmětů a emballáží (obalů). Za to mu ale firma garantovala volnou ruku v tvorbě a zaručovala se, že se do jeho řemesla nikdo jiný plést nebude.

Ještě před podpisem smlouvy v březnu si Rykr do skicáku nakreslil první návrh nového loga Orionu – firma jej dříve zobrazovala jako mytologického lovce, ale Rykr navrhl jednoduchou čtyřcípou hvězdu, která je složená ze stylizovaných cukrářských kornoutů, do kterých se dříve balily bonbony. V červnu si už čokoládovna nechala hvězdu zaregistrovat jako ochrannou známku. Původně byla určena jen pro jednu produktovou řadu jemnějších čokolád, které se vyráběly na nové výrobní lince. Rykr ji ale používal stále víc na obalech a balicích papírech, a záhy se ukázalo, že hvězda společně s ručně psaným názvem Orion typickým provázkovým písmem reprezentuje firmu tak dobře, až došlo v roce 1928 na přejmenování celého závodu jedním slovem: Orion (továrna byla později známá jako „Orionka“, což se dochovalo také v místním názvu U Orionky v Praze). V té době už byl

Orion největší českou čokoládovnou, která opanovala třetinu trhu a zaměstnávala na 1500 lidí. Kvůli takto velkému objemu trhu bylo zapotřebí více diverzifikovat portfolio značek a produktů, aby Orionka mohla prodávat čokoládu nejen jako tradičně luxusní a drahé zboží, které se dávalo jako dárek, ale také jako levnější pochutinu pro vlastní spotřebu. Rykr tak vytvořil desítky dalších návrhů, které reagovaly na okamžitou poptávku trhu – obal s populárním americkým sprinterem Jesse Owensem, různé druhy čokolád pro děti, nové druhy bonbónů ad.

Zákazníka bylo ale zapotřebí upoutat i dalšími prostředky. Rykr měl skvělý pozorovací talent a vyvinutý cit pro estetiku. Rád také cestoval do zahraničí, do Španělska, Paříže nebo až na Kanárské ostrovy, kde sbíral inspiraci. Začal se zabývat dalšími způsoby, jak vizuálně a smyslově zaujmout zákazníky. Od roku 1933 začal v Orionce vydávat časopis Čokoládový svět, určený především prodejcům cukrovinek, kde jim ve svých článcích radil, jak uspořádat výlohu, jak zabalit zboží, ale třeba také to, jak se chovat k zákazníkům – dnes můžeme říci, že patřil např. vedle zákaznických magazínů a komunikace zmiňovaných firem Baťa a Brouk+Babka k předním tvůrcům firemní komunikace své doby. Jeho návody, jak nabízet zboží hlavním cílovým skupinám – ženám a dětem – jsou dodnes platné a dobře vystihují psychologii spotřebitele. Pro aranžéry nabízel praktické rady vtipného profesora Výlohy, doplněné schématickými nákresy a tipy z jeho zahraničních cest. Prodejcům radil, aby světlo v jejich obchodě bylo co nejpodobnější dennímu světlu, aby výlohy často měnili, vystavovali co nejvíce čerstvého zboží a pomáhali si slogany, které měly jasný apel na koupi zboží ke konkrétní příležitosti, například ke Dni matek. Všechny tyto postupy se v komunikaci uplatňují dodnes.

Obaly a balicí papíry, do nichž se bonboniéry balily (což bylo typické pro první republiku), nesly mnoho námětů a stylů, ale převládaly vysoce estetické geometrické vzory ve stylu art deca, tradiční náměty Orientu, jako mouřenín, palmy, velbloudi; dekorativní květiny a zdobné luxusní motivy, nebo alpské či horské krajiny, typické pro kvalitní čokoládu, která se odvolávala na švýcarský původ. Roztomilý mouřenín, který labužnický usrkává kávu na obalu tyčinky Kofila, je jedním z nejdéle užívaných obalů – ale přesto v rámci Rykrovy ani soudobé tvorby není příliš výjimečný. Hodnotnější jsou z dnešního pohledu spíše geometrické vzory, dokonce jakési mandaly, nebo umělecky ztvárněné krajiny na obalech. Ty získaly Grand Prix na světových výstavách v Barceloně 1929, v Bruselu 1935 i v Paříži 1937, jak uvádí ve své práci na Zdenka Rykra Eva Krušoftová (2009). Rykr namaloval jakýkoliv námět, který zrovna potřeboval, ale musel být vkusný a zaujmout spotřebitele. Vojtěch Lahoda říká: „reklama se mu stala performativním nástrojem zvelebení vkusu ve veřejném prostoru“

(Lahoda, 2016).

Rykr ale zdaleka nepracoval jen pro Orion. Mezi jeho další komerční zakázky patřila automobilka Škoda, potravinářské Zátkovy závody nebo výrobce baterií Palaba. Baťovi Rykr mj. poradil, aby ve Zlíně otevřel uměleckou galerii. Výrobci Kulíkovy kávy doporučil změnit reklamní strategii: z klasického námětu kávových bobů namaloval nostalgickou babičku a heslo „káva našich maminek“. Své ženě, člence Pražského lingvistického kroužku Miladě Součkové, ilustroval několik uměleckých knih. Československo mu vděčí za jedny z prvních uměleckých plakátů, propagujících naši zemi jako turistickou destinaci. A k tomu se věnoval ještě své volné tvorbě, kde se s přibývajícimi léty začaly projevovat zřejmé depresivní sklony. Rykr, společenský, zcestovalý, již jako student vždy v perfektně padnoucím anglickém obleku, ukončil svůj život dobrovolně z neznámých důvodů po nástupu nacismu v roce 1940. Zatímco jeho volná tvorba s postupujícím časem prozrazovala temné tóny jeho myšlení, reklamu nechával Rykr vždy vkusnou, čistou, pozitivní, a ze všech sil se snažil, aby pozvedla život všedních dnů.

6.3 Druhá republika a druhá světová válka

V období první republiky se Československo etablovalo jako demokratická země s rozvinutým průmyslem, infrastrukturou i mediálním trhem. Jak je patrné z výše uvedených příkladů, velmi vyspělá byla i propagace a způsob prodeje – či současnou terminologií marketingová komunikace a public relations, rozvíjela se u nás také vnitrofiremní komunikace a budování značek. Situace se však začala v průběhu třicátých let dramaticky měnit – nejen na poli ekonomiky, která reagovala na krach newyorské burzy v roce 1929, ale také politiky – zahraniční i domácí. Sousední Německo vyvíjelo od nástupu Hitlera k moci v roce 1933 agresivní nacistickou propagandu pod vedením Josefa Goebbelse (Zeman, 1966, 1982). Není v záměrech ani možnostech této práce Goebbelsovu propagandu širěji rozebírat, ale její součástí bylo mj. šíření nenávislné kampaně proti Československu a prezidentu Benešovi. Hitler obviňoval Beneše, že si chce podrobit německou menšinu, „vyhubit celý německý živel“ či „nařizuje sudetským Němcům, že musí střílet na Němce, jinak je nechá popravit jako zrádce“, a sudetští Němci jsou vyháněni z domovů granáty a plynem (Klimek, 2002, s. 658). Goebbelsovska propaganda k tomuto účelu využívala především rozhlas, který začal od září 1939 vysílat štvavé relace nejen v němčině, ale i v češtině a slovenštině (vysílané z Vídně). František Hrdlička cituje dobové hlášení z 13. března 1939, že štvání vídeňského

rozhlasu se stále stupňuje, je vedeno lidovým způsobem, působí tak na masy a lid mu věří více než vlastnímu rozhlasu“ (Hrdlička Jirák, Köpplová a Bednařík, 2017, s. 119).

29. září 1938 byla vyhlášena Mnichovská deklarace a odtržení Sudet, které Češi vnímali jako zradu od svých zahraničních spojenců. To se začalo projevovat ve změně diskurzu, který kladl jednak důraz na etnicky pojmávaný národ a národní hodnoty (včetně stoupajícího antisemitismu) a jednak odmítal svobodné a avantgardní kulturní klima první republiky. „Nikoliv „avantgardní, zvrhlé“ umění, ale podpora pokleslého vkusu a lidové zábavy měla sloužit kýženému odpolitizování veřejného života“ (Gebhart a Kuklík, 2006, s. 482). Od 26. září 1938 začala působit Ústřední cenzurní komise při Ministerstvu vnitra, která zavedla předběžnou cenzuru (Gebhart in Jirák, Köpplová a Bednařík, 2017, s. 25). Cenzura zakazovala jakoukoli kritiku vládních představitelů, útoky na cizí státy (zejména Německo) či kritiku připravovaných reforem. Netýkala se jen tisku a dalších médií (filmu, rozhlasu, časopisů, knih apod.), ale téměř veškeré komunikace: umění (divadel, hudebních textů apod.), soukromé korespondence (dopisů, telegramů, apod.) (Gebhart in Jirák, Köpplová a Bednařík, 2017, s. 26.)

Se zavedením cenzury se také projevil stále sílící tlak propagandy, která byla strategicky naplánovaná a důsledně prováděná. Kromě rozhlasu využívala zejména film, protože česká filmová produkce byla velmi moderní a rozvinutá – zmocněnec Úřadu říšského protektora pro filmové záležitosti Herman Glessgen proto již v roce 1939 vypracoval strategický plán na ovládnutí a ideologické využití českého filmu pro účely propagandy (Gebhart a Kuklík, 2006, s. 494). Výrazně se v tomto procesu uplatňovala arizace, zabavování majetku židovských podnikatelů, propouštění židovských zaměstnanců apod., komunikované ovšem častokrát pod rouškou českého nacionalismu jako obrození českého národa a vymezení proti „jinonárodním živlům a osobám, které jsou národu cizí a cizorodé“ (Bednařík, 2003, s. 12). Cenzura a propaganda se v druhorepublikovém a protektorátním období uplatňovala ve všech sférách veřejného života, nevyjímaje děti – Pavel Suk analyzoval např. časopis pro děti a mládež Mladý hlasatel, který byl nástrojem nacistické propagandy (Suk in Čeňková, 2016). Reklama i propagace se ve válečném stavu ztratily svou funkci propagovat prodej zboží, neboť produkce byla omezená, kontrolovaná Němci (častokrát také pocházela z arizovaných továren a podniků) a brzy přestala stačit požadavkům obyvatel. V říjnu 1939 došlo k zavedení přidělových lístků na potraviny a vzápětí i na šaty a obuv. V prvních letech války vzniklo několik filmových reklam; obchodníci se snažili na své zboží upoutat především plakáty a vývěsními štíty, ale i ty byly v roce 1942 výrazně omezeny zákonem (Hlouchová, 2012).

Jedním z mála příkladů komerční propagace, kterou lze považovat za předchůdce public relations, bylo využívání filmových hvězd k propagaci produktů.

Příklad: využívání filmových hvězd k propagaci produktů v protektorátním filmu

Během třicátých let se ve společnosti masově prosadila dvě nová média: film a rozhlas. Kromě toho, že poskytovala zábavu a informace, sloužila také jako velmi efektivní nástroj propagandy a šíření politických ideologií. Zároveň si ale zejména u filmu někteří tvůrci uvědomili jeho komerční potenciál a i u nás se začaly objevovat zárodky toho, co bychom později nazvali product placement, tedy vkládání značek a produktů do děje nebo prostředí filmu tak, aby zapůsobily na diváky v tom nejlepším světle, nebo celebrity PR, tedy cílené spojení celebrity s produktem či službou.

Hvězdy stříbrného plátna, jako například Adina Mandlová, Lída Baarová, Zita Kabátová, Nataša Gollová nebo Oldřich Nový, byly celebritami své doby. Někteří z nich s nacistickým režimem kolaborovali, jiní, například Hugo Haas, byli pro svůj židovský původ perzekvováni (Hugo Haas musel nejprve přestat hrát ve filmu, po únoru 1939 v důsledku vládního nařízení o omezení zaměstnávání občanů židovského původu ve státních službách byl propuštěn i z Národního divadla a následně nuceně emigroval) (Bednařík, 2003, s. 10). Podnikatelé se snažili jejich vlivu využít a spojit je se svými produkty. V roce 1940 například Baťa nafotil Lídu Baarovou a Natašu Gollovou na své reklamní plakáty a Adinu Mandlovou před svou prodejnou s krabicí nových bot v rukou. V době protektorátního nedostatku potřeboval Baťa propagovat nové produkty vyráběné z náhražkových materiálů, například boty s dřevěnou podrážkou – a celebrity měly udělat z nouze módní trend. „Slavná Lída Baarová vrhala na fotografiích na dřeváčky zamilované pohledy, prý byla nadšena jejich krásnými vzory v hlavní prodejně Baťa a koupila si jich několik párů“ (Burianová 2013, s. 25). Nataša Gollová zase propagovala novou službu našívání nových chodidel na staré punčochy, aby déle vydržely (Burianová 2013, s. 25).

Herečky, které byly módními ikonami své doby, si však častokrát musely platit své nákladné filmové róby samy. Ve filmu Katakomby režiséra Martina Friče (1940) proto udělala reklamu Adina Mandlová přednímu krejčovskému salónu Hanny Podolské, u které si opatřovala většinu garderoby (Burianová 2013, s. 209). Ve filmové scéně, kdy si jde do salonu jako zákaznice vybírat šaty, je hned vpředu do záběru postavená velká luxusní krabice s nápisem „Modelový dům Hanna Podolská“, což je jeden z prvních příkladů product placementu.

6.4 Poválečný vývoj: rozmach propagandy i počátky PR

Po krátkém období od konce války do února 1948, kdy média sloužila jako nástroj společenské obnovy země, se politická i společenská situace v Československu opět zcela změnila. Československo se stalo nedílnou součástí východní Evropy, které spadalo pod ideologickou a mocenskou sféru Sovětského svazu. V celospolečenské komunikaci to znamenalo výrazné omezení svobody slova a změnu společenské role médií. Ze zprostředkovatele veřejné debaty a arény pro výměnu názorů se média stala řízeným nástrojem politické moci a ústředním nástrojem politické propagandy (Bednařík, Jiráček a Köpplová 2011).

Propaganda v padesátých letech měla poněkud odlišnou formu i zaměření než později v době normalizace (70.–80. léta). V padesátých letech se zaměřovala na vybudování silné politické ideologie, která prosazovala ideu komunismu, svrchovanost Sovětského svazu, odpor proti „buržoazní společnosti“, kapitalismu a Západu. Ideologická indoktrinace (působení zaměřené na slepé přijetí určité doktríny, tedy názorů nebo postojů) začínala od útlého dětství, kdy byly děti vychovávány již od předškolního věku k novému ideálu „socialistického uvědomělého občana“. Vše, co přicházelo ze Sovětského svazu, bylo inovativní, vítané a správné. Naopak vše ze Západu, zejména z „imperialistických“ Spojených států, bylo odmítáno; v médiích se projevoval diskurs probíhající studené války. Ideologie odmítala kapitalistický hodnotový systém a životní styl, jehož neodmyslitelnými projevy byla populární kultura a reklama. Jedním z hlavních hesel se stalo: „*Proletáři všech zemí, spojte se!*“ Komunistická propaganda využívala ke svému šíření osobní přesvědčování tzv. agitačních důvěrníků, tedy lidí, kteří měli ideologii šířit ve svém nejbližším okolí, například v pracovním kolektivu horníků. K tomu sloužila mj. brožura Ústředního výboru Komunistické strany Československa *Říkáme lidem pravdu* z roku 1951, kde byly vylíčeny příklady úspěchů sovětských horníků, zatímco o hornících z kapitalistických zemí se psalo jako o vykořisťovaných, špatně placených a bez sociálních a zdravotních pojištění.

Reklub, shromažďující odborníky na reklamu a propagaci, byl rozpuštěn v roce 1949 – reklama byla v padesátých letech, v době tuhého komunismu, považována za kapitalistický výmysl, který jen manipuluje bezbranné masy, aby zvyšovaly zisky vládnoucích tříd. Komunističtí plánovači byli přesvědčeni, že dokážou potřeby obyvatelstva do budoucna zajistit přesným plánováním tak, aby bylo všech produktů a služeb akorát dost, a reklamy tak nebylo třeba.

Státem řízená ideologie pronásledovala také náboženství a potlačovala menšiny ve společnosti. I po holocaustu byla komunistická propaganda antisemitská. Jeden z plakátů z padesátých let například zobrazoval dva dělníky, kteří spolu rozmlouvají, ale tajně je poslouchá muž v pozadí. Muž má na sobě klobouk, knírek a tmavé vousy – odpovídá stereotypnímu zobrazení židovského obchodníka. Plakát doprovází slogan: „*Nemluv o tom, co děláš – nevíš, kdo tě poslouchá.*“ Měl sloužit k ochraně výrobního tajemství, ale přitom vytvářel iluzorní hrozbu vnějšího nepřítele, proti kterému bylo potřeba společně bojovat.

Propaganda však musela být líbivá, aby byla účinná. Pomáhali ji proto vytvářet i přední čeští umělci. Například populární dětský kreslíř Ondřej Sekora, tvůrce Ferdý Mravence, napsal a nakreslil knihu *O zlém brouku bramborouku*, kde mandelinku bramborovou vykreslil jako škůdce, seslaného k nám Američany, aby zničil naši úrodu a způsobil hladomor (Formánková, 2007). Zároveň u nás působila ale i protipropaganda, reprezentovaná například rozhlasovým vysíláním Hlasu Ameriky (Koura, 2016).

6.4.1 Socialistická propagace: PR, nebo propaganda? Diskuse k terminologii

Role propagandy či PR v socialistickém Československu dosud nebyla komplexně zmapována a popsána (částečně v Hejlová a Klimeš, 2017, dále viz např. Pullmann, 2011, Pullmann a Kolář, 2016, Ústav pro studium totalitních režimů, 2009, Orság, 2016, zajímavou publikaci k popularizaci a PR vědy publikovala Olšáková, 2014 ad.). V postkomunistických státech to ale není žádná výjimka. Jak píše maďarský akademik, působící ve Velké Británii, György Szondi: „Role PR nebo persvazivní komunikace za komunismu zůstává stále nedostatečně zmapovaná, nebo dokonce záměrně opomíjená“ (Szondi in Watson 2014, s. 42).

Většina akademiků zastává názor, že PR může existovat jen v demokratických zemích, kde je zaručena svoboda vyjadřování (viz Bentele 1998; Moloney 2006; Gower 2007 a 2008, ad.). „Demokracie je základním předpokladem pro rozvoj PR. [...] PR bez ústavně zaručené svobody slova a tisku je nesmysl.“ (Walsh cit. in Heath 2013, s. 365). Významní teoretici PR James a Larissa Grunigovi a Dejan Verčič, který pochází ze Slovinska, argumentovali, že „PR ve východní Evropě nemohlo existovat, protože samotný jeho koncept nebyl pro socialismus přijatelný“ (Grunig, Grunigová a Verčič in Tilson a Alozie 2004, s. 137). S tím ale všichni nesouhlasí: státy východního bloku totiž vyvíjely PR směrem ke svým západním sousedům, kteří by jinak prostou propagandu nepřijali (Watson 2014).

To, že v socialistických státech neexistovala svoboda slova, ještě neznamená, že zde také neexistovala persvazivní komunikace: právě naopak. Totalitní režimy musely vynakládat soustředěné, propracované a strategické úsilí na to, aby obyvatelstvo neustále přesvědčovalo o správnosti socialistického zřízení. Jedinou zpětnou vazbou, kterou ale vyžadovaly, byla poslušnost. Podíváme se proto nyní blíže na to, jak základy této „propagace“ vypadaly. Slovo „propagace“ totiž někteří vykládají jako PR, ale jiní jako propagandu.

Vše, co bylo vyhrazené domácímu publiku, bylo označováno ponejvíce jako propaganda, a to podle svého zaměření – například ekonomická propaganda, vědecká propaganda, technologická propaganda apod. Velkou roli hrála také osvěta, kterou bychom dnes zařadili pod sociální marketing nebo sociální PR. Přestože pojem PR nebyl neznámý, až na výjimky, které se vztahovaly k západnímu trhu, se nepoužíval. V roce 1969 publikoval Alfons Kachlík skripta pro VŠE, s předmluvou Jaroslava Nykryna, *Public relations v marketingu* (vyšla v redakci hospodářských informací ČTK). Kachlík se snažil zvýraznit a vysvětlit pozici PR a jeho možné využití v socialistické ekonomice. Dušan Pavlů uvádí další publikace, které podle něj znamenaly „ve své době nevídaný počín“: *Public relations – podnik a veřejnost* (Hájek, 1970) a *Sešity novináře 2/1968 s názvem Public relations – propagace – reklama* (cit. dle Pavlů, 2016).

Teprve později se začal prosazovat pojem práce s veřejností, a to zejména pod vlivem německého překladu termínu *Öffentlikeitsarbeit*. V roce 1985 vydal Zdeněk Červený s Alfonsem Kachlíkem ve Státním pedagogickém nakladatelství publikaci *Práce s veřejností: K problematice metodiky propagační práce: plánování, řízení, organizace propagace, užití propagačních prostředků*. Ve stejném roce vydal Kachlík další publikaci s názvem *Metodika propagační práce: Vnitropodniková propagace, ekonomická propaganda a agitace*, která se zaměřovala na „interní komunikaci“. A v roce 1989 vydal v brněnském Domě techniky Československého vědeckotechnického svazu Ladislav Kopecký studii nazvanou *Public relations ve vyspělých nesocialistických zemích*. Ve stejném roce zde vyšel i Kachlíkův *Úvod do práce s veřejností* a o rok později i skripta Jiřího Děrdy a Václava Svobody *Prostředky práce s veřejností I.–II.* (Děrda a Svoboda, 1990).

Tomu, jak vypadalo socialistické PR, se věnuje okrajově jen Svoboda (2009) a Kopecký (2012), výjimečně další autoři (Němec 1996, Svoboda 2006, Ftorek 2012 Pařík 2011). Jak v této literatuře, tak mezi odbornou veřejností panuje názor, že PR za socialismu existovalo a že socialističtí profesionálové dělali v podstatě stejnou práci jako jejich zahraniční kolegové. To ovšem platilo téměř výhradně pouze tam, kde komunikace směřovala na Západ. Stejně tak jako v Maďarsku, kde „PR používali státní propagandisté k tomu, aby propagovali místní

firmy a jejich produkty na Západě (Szondi in Watson 2014, s. 4). Svoboda píše: „Řada pracovníků získala přes ideologickou ignoranci tohoto oboru velké zkušenosti a nespornou profesní úroveň – např. Ladislav Kopecký, Jindřich Lacko, Jindřich Jirásek, Zdeněk Červený a mnozí další. V osmdesátých letech působilo na různých pracovních pozicích vztahů s veřejností v tehdejší Československu několik set osob. Práce s veřejností se přes nepřízeň doby přednášela také na tehdejší Fakultě žurnalistiky Univerzity Karlovy.“ (Svoboda 2009, s. 221)

Václav Svoboda popisuje, že v osmdesátých letech si tehdejší PR pracovníci „uvědomovali ideologickou nadvládu oficiální propagandy ve formování ‚socialistického‘ veřejného mínění v hospodářském životě a chtěli jí nějak čelit,“ (Svoboda 2009, s. 221)“ což vyvolává dojem, jako by PR pracovníci byli skoro disidenti a stavěli se proti oficiální propagandě. Řada z nich skutečně brala svou práci s nadsázkou, ale většina komunikačních profesionálů byla vychovávána ve zcela jiném duchu a jejich snahu o zlehčování jejich ideologického aktivismu lze považovat za racionalizaci jejich tehdejšího působení.

Patrné je to zejména při pohledu do publikací, které měly za cíl vychovávat a učit socialistické komunikační odborníky v době normalizace (70.–80. léta). Vycházela jich celá řada, protože socialistická vláda si byla vědoma obrovské role propagandy, ideologie a nutnosti indoktrinace lidí, aby přijali myšlenku socialistické společnosti a nebouřili se proti totalitnímu režimu, v němž žili. Všechny však byly určeny úzkým okruhům vyvolených – některé byly jen skripty pro studenty, jiné byly určeny pouze pro odborníky.

Publikace odborníků ovlivněných 60. lety, např. Alfonse Kachlíka, jsou bližší našemu dnešnímu pojetí PR; během normalizace už ale vycházely jen silně ideologicky zatížené texty, které prosazovaly socialistickou vizi propagandy. Kromě represivních nástrojů, které přivedly mnoho lidí pouze kvůli jejich vyslovenému názoru až do vězení, používala komunistická nomenklatura propracovanou mašinerii propagandy a komunikace, která měla cíleně formovat a ovlivňovat chování lidí – a to nejen na veřejnosti, ale i v soukromí.

6.5 Šedesátá léta: inspirace profesionálním PR ze Západu

Ve druhé polovině šedesátých let se společenská atmosféra v Československé socialistické republice začala trochu uvolňovat. Kromě neobvyklého kulturního rozkvětu toho využili i odborníci, kteří chtěli prosadit profesionální přístup ke komunikaci, inspirovaný především západní Evropou a USA. Mnozí odborníci, kteří vyrostli ve zlatých letech reklamy

(20.–30. léta 20. st.), se ještě vrátili do praxe a začali své dovednosti neformálně předávat dalším generacím profesionálů (Hejlová in Watson 2014).

Komunikace a první formy PR se začaly rozvíjet zejména v šedesátých letech tam, kde docházelo ke kontaktu se západním světem – tedy v Podnicích zahraničního obchodu, takzvaných „pézetkách“ (PZO). Mezi PZO patřily například Strojexport, Technoexport, Škodaexport, Omnipol, Pragoinvest, Petrimex, Incheba, Tuzex ad. V těchto podnicích bylo možné vytvářet obchodní vztahy a propagovat československé produkty v zahraničí, a to i na Západě – jejich pracovníci získali proto životní zkušenost, kterou zúročili zejména po změně režimu v roce 1989. Do té doby se však pohybovali v rámci totalitního režimu, a mnozí proto byli i díky svým kontaktům se Západem buď sledovanými osobami, nebo spolupracovníky Státní tajné bezpečnosti (StB).

Postupně vznikaly státní agentury na podporu „odbytu a propagace“, což byly pojmy, které se nejvíce blížily konceptům marketingu a PR, ovšem v podmínkách státního plánování, totalitního režimu a silně omezené svobody slova: byly to zejména agentury Rapid, Merkur či Made in Publicity, ale také Propagační tvorba, Reklama Čedok či Art Centrum Praha: „Podobu socialistické reklamy vytvářely v tehdejší Československu především dvě stěžejní společnosti: Merkur a Rapid. (...) Natáčely propagační filmy i televizní spoty, vznikaly v nich reklamní texty i grafické návrhy plakátů, vyráběly se reklamní poutače i figuríny.“ (Krupka, 2012, s. 15).

Vznik československých socialistických agentur a organizací pro podporu propagace a práce s veřejností (časová osa)

1950 – znárodněna reklamní agentura Rapid se sídlem v Praze, která byla převedena pod Československou obchodní komoru.

1954 – založení Státního propagačního a nakladatelského podniku (pod Ministerstvem obchodu, později Reklama státního obchodu, poté Merkur), který se zaměřoval na vnitřní trh, pro který produkoval plakáty, televizní reklamy ad. Merkur pracoval primárně pro Generální ředitelství (např. Textil, Klenoty, Drůbežářství ad.).

1960 – vznik podniku zahraničního obchodu (PZO) Brněnské veletrhy a výstavy (BVV)

1962 – znovuoobnovení agentury Rapid pod vedením Viléma Havelky. Rapid se zaměřoval na zahraniční trhy, podporu importu a exportu, která pod sebou sdružovala řadu činností (od vydavatelství, výstavnictví po tvorbu TV spotů a filmů). Rapid se zabýval zejména komunikací do zahraničí, zprostředkoval kontakty a zadával kampaně na podporu

československých produktů. Jeho důležitým úkolem bylo vytváření image ČSSR směrem na západ

1964 – pod Československou tiskovou kancelář (ČTK) vznikla další agentura Made in Publicity, která vytvářela reklamu zahraničních výrobků v ČSSR

1970 – vznik PZO Incheba (zkratka složená z International Chemical Bratislava, původně veletrhu zaměřeného na chemikálie), který organizoval a pořádal výstavy a veletrhy

1971 - založení oboru propagace na Fakultě žurnalistiky Univerzity Karlovy

1983 – při BVV (Brněnské veletrhy a výstavy) vzniklo první profesní sdružení – Klub práce s veřejností

Jedním z prvních, kteří přivezli slovo public relations do české společnosti a začali o PR přednášet na Vysoké škole ekonomické, byl Alfons Kachlík. Kachlík vytvářel komunikaci pro Omnipol (jeden z nejvýznamnějších podniků původně ze 30. let, který v době komunismu obchodoval se zbraněmi, leteckou a vojenskou technikou a dalšími strategickými zařízeními a technologiemi). Svě know-how získal především od Viléma Havelky, který byl jedním z prvorepublikových odborníků na reklamu a působil jako ředitel agentury Rapid. Kachlík začal o PR aktivně publikovat; v roce 1965 vydal u nás první publikaci s názvem *Public Relations*, která vyšla v edici Marketing Československé obchodní komory. Podle Václava Svobody se jednalo o první publikaci na toto téma nejen v Československu, ale i v ostatních socialistických zemích (Svoboda 2009, s. 220). Je nutné ale připomenout, že Bernaysova kniha se stejným názvem *Public Relations* vyšla poprvé v USA již v roce 1952. Alfons Kachlík se PR věnoval poté jak prakticky, tak akademicky – na téma *Public Relations v marketingu* obhájil a později publikoval svou disertační práci (Kachlík 1969) a vedle VŠE přednášel PR také na tehdejší Fakultě žurnalistiky Univerzity Karlovy pod názvem *Práce s veřejností* (Svoboda 2009, s. 220).

Kromě Alfonse Kachlíka se PR v teorii a socialistické praxi věnovali také Jaroslav Nykryn, Zdeněk Červený a později také například Václav Svoboda, který se specializoval na výstavnictví. Odborníci, kteří pracovali na zahraničním PR, měli k dispozici (na rozdíl od ostatních obyvatel ČSSR) téměř neomezené zahraniční, tedy především západní informační zdroje – mohli si kupovat knížky a další publikace ze zahraničí, a měli dokonce vlastní knihovnu. V období, kdy se politická situace nakrátko uvolnila, vycestovali dva čeští zaměstnanci státní reklamní agentury Rapid Ladislav Kopecký a Jiří Mikeš na studijní pobyt do Anglie, kde studovali PR přímo v londýnském Chartered Institute of PR pod Arthurem Cainem (Kopecký 2013, s. 9). O svém pobytu napsali dokonce publikaci *Týden britské*

reklamy: přednášky odborníků reklamní agentury Pembertons, kterou vydal Rapid víceméně pro své interní účely v roce 1967.

S výjimkou poměrně úzkého kruhu profesionálů však význam sousloví public relations téměř nikdo neznal. Běžně se používaly termíny jako propagace a propaganda, přičemž propagace byla spíše v dnešním významu reklamy a marketingové komunikace a propaganda označovala dlouhodobé působení s cílem trvalé změny postojů a názorů. Zatímco termín PR se používal pro komunikaci se Západem, termín propaganda byl vyhrazen domácímu publiku (Hejlová in Watson 2014, s. 28).

Zahraniční PR Československa se soustředilo zejména na světové výstavy, které se staly prostředím, v němž se mohly východní a západní svět střetnout. Ve výstavnictví Československo excelovalo a zejména díky úspěšným výstavám se podařilo vybudovat cílenou image „socialistické, ale progresivní a kulturní“ země. Mezi nejúspěšnější patřily zejména světové výstavy Expo.

6.6 Doba normalizace: výchova socialistického člověka

Po invazi vojsk Varšavské smlouvy v srpnu 1968 se situace začala rychle měnit. Totalitní režim potlačil společenské uvolnění a nastolil éru tzv. normalizace, v níž hrála klíčovou roli ideologická kontrola a výchova lidí k socialistickému myšlení. Od 70. let se na Fakultě žurnalistiky Univerzity Karlovy vyučovala propagace a ekonomická propaganda. Jejím cílem nebylo nic menšího než „vychovat a vzdělat socialistického občana“ (Zrostlík 1979, s. 57).

Ti, kdo s okupací nesouhlasili, byli perzekvováni a tzv. „prověrkami“ neprošli ani někteří profesionálové v reklamě a komunikaci. Jejich možnost kontaktu se Západem se proto výrazně omezila. Dohled StB nad všemi, kdo měli kontakty do zahraničí nebo nesouhlasili s režimem, se zpřísnil. Ladislav Kopecký, který v té době pracoval ve státní agentuře Rapid a podílel se zejména na prezentaci ČSSR do zahraničí, toto období nazývá „PR propagandistickým, tedy něčím, co vlastně do PR ani nepatří“ (Kopecký 2013, s. 12). Připomíná, že i tak se na vytváření propagace podílela řada autorů, kteří měli „oficiální zákaz tvorby“, například režiséři Jakubisko a Trančík (Kopecký 2013, s. 12). Každý, kdo vyjel na Západ, musel své kontakty reportovat a agenti StB je pravidelně monitorovali (Hejlová in Watson 2014, s. 31). Zároveň sledovali zejména zahraniční novináře, kteří přijeli ze Západu dělat reportáž o životě v ČSSR. Cílem domácích PR profesionálů, mezi něž patřil mj. Ondřej Hejma, bylo ukázat Československo v té nejlepší formě.

V osmdesátých letech se atmosféra opět trochu uvolnila a začaly k nám pronikat další poznatky o vztazích s veřejností, zejména prostřednictvím německého konceptu *Öffentlichkeitsarbeit* – práce s veřejností. V roce 1983 vzniklo při BVV (Brněnské veletrhy a výstavy) první profesní sdružení, Klub práce s veřejností, které se zabývalo metodami a prostředky propagace (podrobněji viz Svoboda 2009, s. 221–222). Komunikace se však stále odehrávala v prostředí totalitního státu, kde panovala silná omezení v oblasti svobody slova i tisku. Pro public relations, pro něž je klíčová zpětná vazba ze strany veřejnosti, to znamenalo značné okleštění: v prostředí, kde nelze říci svobodný názor, neexistuje reálná zpětná vazba. Celospolečenská komunikace byla navíc zatížena specifickými výrazy, které odrážely komunistickou ideologii (Fidelius, 1998).

V osmdesátých letech vyšla celá řada učebnic a příruček, které jsou cenným historickým pramenem, umožňujícím alespoň částečně nahlédnout do konceptu a ideologie komunistické propagandy (např. Pavlů 1977, 1978, 1983 a 1984; Zrostlík 1979; Kašík a Klimpl 1982; Nevolová 1988). Ještě v roce 1989 vyšla na Vysoké škole politické ÚV KSČ (tzv. VUML) publikace *Ekonomická propaganda a výchova pro zvyšování její účinnosti*. Po nástupu Michaila Gorbačova k moci a započatím tzv. přestavby (perestrojky) došlo k určitému uvolnění, přesto i tento proces byl centrálně řízený formou propagandy. Milan Kašík vydal např. v roce 1987 sborník „Požadavky urychlování sociálně ekonomického rozvoje na metody a formy ekonomické propagandy“ v rámci plnění úkolu „Zdokonalování žurnalistického tvůrčího procesu jako předpoklad účinnějšího působení PMI při utváření socialistického vědomí“. Jeho cílem bylo „zkvalitnění a prohloubení propagandy naší hospodářské a sociální politiky k propagandistickému a publicistickému zabezpečení přestavby hospodářského mechanismu“ (Kašík, 1987, s. 11).

Deklarovaná inovace v žurnalistické práci se v době normalizace však odvíjela úplně jinde – v alternativní veřejné sféře, v níž zejména po vzniku Charty 77 docházelo k rozvoji tzv. samizdatu (z ruš., samo-vydáváno), který vytvářel opozici proti totalitnímu režimu. Vydávání, držení a šíření samizdatu bylo ilegální a bylo trestáno nepodmíněným odnětím svobody, ale jeho rozvoj podporovala potřeba bránit se režimní propagandě vytvářením náhradního informačního systému (Končelík, Večeřa a Orság, 2010, s. 221). Docházelo i k vydávání exilové literatury, která se ilegálními cestami a v omezeném množství dostávala do Československa. Politická opozice se snažila o svých aktivitách informovat i západní publikum, a to např. prostřednictvím exilového nakladatelství 68 Publishers Zdeny Salivarové-Škvorecké a Josefa Škvoreckého, založeného v roce 1971 v Torontu, nebo tiskové a literární agentury Palach Press, kterou v roce 1975 založil Jan Kavan v Londýně. Od roku

1985 vycházel také audiovizuální Videomagazín, který připravoval v Londýně Karel Kyncl se synem Ivanem (Končelík, Večeřa a Orság, 2010, s. 234).

Příklad: učebnicový text normalizační propagandy

V učebnici z roku 1984 nazvané *Propagace: specifická forma sociální komunikace*, s podtitulem *K některým základním otázkám propagačního působení v socialistické společnosti*, její autor Dušan Pavlů uvádí základní přehled o formách, nástrojích a cílech propagace. Kniha sloužila především jako učebnice pro studenty Fakulty žurnalistiky Univerzity Karlovy. Studovali jsme exemplář z univerzitní knihovny, který je na mnoha místech podtrhaný a opatřený poznámkami – je zřejmé, že studenti se z ní skutečně učili, i když to pravděpodobně bylo jen z toho důvodu, aby složili zkoušku. Některé – zejména podtrhané části – zde uvádím pro ukázkou, jak takový text vypadal.

„Ve struktuře ideově výchovných nástrojů socialistické společnosti hraje důležitou roli také propagace. Propagace, kterou však nechápeme jako nástroj realizace zisku v procesu směny, ale jako nástroj, s jehož pomocí společenské orgány a instituce, ministerstva, společenské organizace Národní fronty a další subjekty společenského života výrazně ovlivňují způsoby chování veřejnosti doma, na pracovišti, v pracovním procesu i ve volném čase. [...] Propagace je jedním z nástrojů komunistické výchovy, kterou pomáhá realizovat v celém spektru této aktivity.“ (s. 7)

„Za základní principy, určující charakter socialistické propagace, považujeme: stranickost, vědeckost, pravdivost, plánovitost, komplexnost, jednotu ideového působení a věcných podmínek.“ (s. 22)

„Samozřejmě, že i buržoazní reklama a propagace má své funkce, které bychom mohli označit za shodné s našimi. Ovšem zásadní rozdíl spatřujeme v jejich sociálním vyznění, v jejich službě společensko-ekonomické formaci, která je objektivně odsouzena k zániku.“ (s. 36)⁶

6.6 Devadesátá léta: rozvoj oboru v demokratické společnosti

Devadesátá léta s sebou přinesla nové politické poměry, ekonomickou a společenskou transformaci. Někteří z předlistopadových profesionálů, ať již to byl Ladislav Kopecký, Jindřich Lacko, či Jiří Mikeš, čerpali především ze své zahraniční zkušenosti, kterou stihli nabýt většinou před normalizací v 60. letech. Ti se také v devadesátých letech, po vstupu

⁶ Podrobnější analýzu k tomuto tématu jsme zpracovali s Davidem Klimešem (Hejlová a Klimeš, 2017).

zahraničního kapitálu na český trh, stali klíčovými postavami a řediteli významných agentur – Ladislav Kopecký vedl od roku 1993 reklamní agenturu Lintas (později Ammirati Puris Lintas), která pod sebou měla 25 nadnárodních i domácích klientů, např. Unilever, Nestlé, Johnson and Johnson, Siemens nebo ČSA (Kopecký 2013, s. 15). Jiří Mikeš se hned v roce 1990 stal ředitelem reklamní agentury McCann-Erickson a do roku 1992 ji vedl. Jindřich Lacko se začal věnovat přímo PR a založil vlastní agenturu Pragma (1992–1998), kde vychoval celou řadu současných PR profesionálů (v roce 2012 byl oceněn Asociací PR agentur za „celoživotní přínos oboru PR“).

Řada pracovníků se ale na nové podmínky adaptovat nezvládla, nestala se významnými řediteli a potýkala se nejen se změnou režimu a podmínek, ale zejména společenského uspořádání a ideologie. A někteří změnili svou profesi docela. Například bývalý zaměstnanec státní reklamní agentury Rapid Ondřej Hejma si po roce 1989 vybudoval úspěšnou kariéru v showbiznysu.

Do PR vstoupili další Češi, zejména ti, kteří měli možnost pracovat či studovat příbuzné obory, jejichž znalost mohli využít – zejména ekonomii, psychologii nebo angličtinu. Do Československa začaly záhy proudit zahraniční agentury, korporace a investoři, kteří hledali obchodní příležitosti. Atmosféra začátku devadesátých let byla neopakovatelná, zejména do Prahy se sjížděly desetitisíce cizinců, kteří cítili novou příležitost a chtěli ji využít. Klíčová přitom byla znalost angličtiny, protože zahraniční vedení přirozeně upřednostňovalo ty, s nimiž si rozumělo.

Jako první zahraniční PR agentura se na československý trh rozhodla vstoupit americká agentura Burson-Marsteller, kteří se chtěli dostat na trh dříve než konkurence. Oslovili Michala Donatha, který před rokem 1989 pracoval jako dopisovatel časopisu *Time* a překladatel z angličtiny. „Jeden z mých šéfů nastoupil do Burson-Marsteller a jednoho dne mi zavola, že se chystají vstoupit na český trh. Zeptal se mě, zda bych chtěl pracovat v PR. Řekl jsem mu, že nevím, co to přesně je, ale když je to dobrá práce pro něj, bude i pro mě. Poté mi poslali deset tisíc dolarů, abych si pronajal kancelář a koupil nábytek. Můj první klient byl Procter and Gamble.“ (Donath, osobní rozhovor, 2014). Burson-Marsteller se stala v roce 1991 první zahraniční PR agenturou na československém trhu. V roce 1998 se stala samostatnou součástí sítě pod jménem Donath-Burson-Marsteller, později se zcela osamostatnila a přejmenovala na Donath Business & Media. Burson-Marsteller se od roku 2011 spojili s agenturou Bison & Rose. V Burson-Marsteller a Pragmě začínala celá řada pozdějších profesionálů v PR.

Jedna z dalších agentur, která se začala věnovat PR, patřila pod vydavatelství Ringier a jmenovala se Amalthea (1991–2000). Vedl ji Allan Gintel, původně vystudovaný

psycholog. „Byla to divize Ringieru, zaměřená především na personální management, na vyhledávání lidí na vrcholové pozice a vzdělávání, byla specializovaná hodně na oblast farmacie. Pořádali jsme PR semináře, aby lidé věděli, co to je, a mohli si u nás tu službu objednat. Založil jsem si poté vlastní společnost Kairos, kde jsme tak z poloviny dělali PR (1996–2004).“ (Gintel, osobní rozhovor, 2014). Allan Gintel české PR ovlivnil především jako pořadatel první oborové konference o PR, která se konala v roce 1994 u Slušovic. V časopise *Strategie* pak vyšla v prosincovém čísle zvláštní příloha o PR (viz obr. 6.6). Na konferenci se sešli Michal Donath, Jindřich Lacko, Jiří Mikeš, Karel Riegel, Luboš Beniák a mnozí další. V roce 1995 byla založena APRA jako dobrovolné odborné sdružení PR agentur působících na území České republiky.

Mezi zakládající členy APRA patřila česká PR agentura AMI Communications, kterou založili Milan Hejl a Aleš Langr v roce 1995. Původně vznikla v první polovině devadesátých let jako divize tiskové agentury Arteria pod názvem Arteria Info, která vydávala informační CD o České republice. Brzy se PR ukázalo být ekonomicky výnosnější než tiskový servis pro média. AMI Communications dosáhla jako jediná česká agentura i mezinárodní expanze, otevřela pobočky na Slovensku, v Bulharsku a Rumunsku. Od roku 1998 spolupracuje s největší soukromě vlastněnou PR agenturou Edelman, od roku 2001 je největší českou PR agenturou.

Další z významných osobností českého PR, které začínaly svou kariéru již na počátku devadesátých let, je Václav Pavelka. Absolvoval Vysokou školu ekonomickou se zaměřením na mezinárodní vztahy a v PR začal pracovat již v roce 1993. Od roku 1996 je aktivní v APRA, čtyři roky byl jejím předsedou a je jedním ze zakládajících členů. Jeho první PR agentura, kterou založil v roce 1993, se jmenovala Exmise Public Relations a pracovala s klienty jako Budějovický Budvar, ČS-Stavební spořitelna nebo Kimberly-Clark. Agentura Exmise se po vstupu strategického partnera přejmenovala na Hauska a Partner, ale od 1. června 2009 se opět osamostatnila a přejmenovala na Native PR.

Příklad: představy o funkci a roli public relations v první polovině devadesátých let

Představu o počátcích oboru ilustruje příklad z oborového tisku: „*Cílem PR je vytvořit trvalý, zpravidla pozitivní vztah mezi subjektem a jeho veřejností a díky vzájemnému pochopení směřovat k formování a naplňování společných zájmů. PR agentury pracují za úplatu, některé způsoby PR komunikace jsou dokonce extrémně finančně náročné, největší dopad však obvykle mívají informace šířené z vlastního přesvědčení, nikoli za peníze. A právě to přesvědčování profesionálních, ale i laických informátorů o důležitosti a pravdivosti*

poskytovaných zpráv je hlavní činností PR agentur.“ (Výňatek z textu zvláštní přílohy časopisu *Strategie*, 12/1994).

V public relations devadesátých let začaly působit PR profesionálky, které dosáhly významných manažerských pozic v ČR či v zahraničí – zejména Vanda Wolfová, Dita Stejskalová či Kateřina Wheeler. Vanda Wolfová, původně novinářka, absolvovala Fakultu sociálních věd Univerzity Karlovy a v roce 1994 se stala generální ředitelkou české pobočky Ogilvy Focus, která se věnovala public relations a public affairs. Vanda Wolfová působila v agentuře Ogilvy 22 let, stala se jednou z nejvýše postavených českých manažerek v mezinárodní PR agentuře – šest let působila jako regionální ředitelka Ogilvy One v Paříži.

Dita Stejskalová absolvovala Vysokou školu ekonomickou se zaměřením na mezinárodní obchod, politiku a diplomacii. Již na vysoké škole působila v mezinárodní organizaci AIESEC, kde získala zkušenosti s fundraisingem, marketingem a pořádáním událostí. V roce 1994 založila agenturu Ogilvy PR v České republice. Mezi její první klienty v devadesátých letech patřily společnosti jako Unilever, Pepsi Cola, Absolut Vodka, Master Card nebo Polaroid a další. Dlouhodobě působila jako výkonná ředitelka APRA.

Kateřina Wheeler začínala svou kariéru u Jindřicha Lacka v Pragmě. Od roku 1994 vedla pobočku GCI Praha a později se stala regionální ředitelkou GCI pro celou oblast střední a východní Evropy. Pod jejím vedením se GCI stalo zakládajícím členem APRA.

V devadesátých letech působila v českém prostředí celá řada dalších profesionálů a expertů v PR či public affairs, ať již Čechů, či cizinců, kteří se v Čechách usadili. Není v možnostech této publikace všechny vyjmenovat, ale patřili mezi ně například Pavel (Paul) Kučera, Michal Kuzmiak či Brit Euan Edworthy, který v roce 1995 založil a dodnes vede agenturu Best Communications. Další významná česká agentura, Bison & Rose, byla založena v roce 2000 partnery Jiřím Bisem a Milošem Růžičkou, který se stal jedním z nejvýznamnějších PR profesionálů. Do Čech přišly také pobočky dalších mezinárodních agentur, jako Hill & Knowlton, Fleishmann-Hillard či Weber-Shandwick, ale s výjimkou Ogilvy PR se nedostaly mezi nejvýznamnější agentury v zemi.

V devadesátých letech se nerozvíjely jen PR agentury, ale také vnitřní oddělení firem (in-house). Většinu know-how sem přivážely nadnárodní korporace, které jednak zakládaly místní in-house oddělení, a jednak spolupracovaly s místními PR agenturami. Agentury se tak od klientů často i učily za pochodu. Mezi podniky, které rychle zakládaly a rozvíjely svoje in-house oddělení PR či komunikace, patřily zejména firmy v oblasti IT (HP, Compaq, IBM ad.), komunikace (zejména telefonní a mobilní operátoři), energetiky a další. Komunikovat začali

ale také výrobci tabáku, alkoholu, léků, automobilů ad. Jedno z interních oddělení, které bylo založeno v devadesátých letech doslova „na zelené louce“ a dnes patří mezi lídry v oboru, bylo ve společnosti ČEZ (podrobněji viz Hejlová, 2015).

Část II. Teorie PR – hlavní přístupy a modely

7 Vymezení PR jako samostatného oboru

Jak je uvedeno v kapitolách o historii, vznik a definování PR probíhalo postupně a téměř v každé zemi či kultuře jinak. V některých zemích, zejména v USA, šlo praktické využívání PR ruku v ruce s jeho sociologickou a akademickou reflexí, ale v mnoha zemích tomu tak nebylo a PR zůstávalo spíše dovedností, kterou si odborníci předávali mezi sebou. Zejména v zemích východního bloku šlo PR často ruku v ruce s propagandou a oficiální státní ideologií a politická nomenklatura samozřejmě neměla zájem na tom, aby se její praktiky dozvíдалa široká veřejnost a západní svět. Doposud je těžké, až nemožné zařadit PR jednoznačně do konkrétního teoretického kontextu.

Většina odborníků vnímá PR jako samostatný obor, ať již to byl v minulosti Edward Bernays, později Scott Cutlip, manželé Grunigovi, či řada evropských teoretiků (van Rulerová, Verčič, Watson, L'Etangová, Zerfass ad.). Průkopník a hlavní teoretik marketingu, Philip Kotler, chápe PR jako jeden z nástrojů marketingové mixu (viz kap. 7.2). Ostatní, zejména ekonomové a marketéři, zařazují PR pod marketingovou komunikaci. Jak ale píšou čeští odborníci na marketingovou komunikaci, Miroslav Karlíček a Petr Král, „PR (...) se ve světě marketingu setkává asi s nejmenším pochopením. Marketéři se obvykle ztratí již při snaze tuto disciplínu definovat. PR přitom mohou být velmi efektivní, a to často s minimálním rozpočtem.“ (Karlíček a Král 2011, s. 115).

Teorie nám umožňuje nejen poznat základy, na nichž je celá oblast PR vybudována, ale v poměrně krátkém čase nám pomůže uvědomit si, jaké možnosti v sobě tato oblast ukrývá, k čemu se dají využívat, jak jsou vzájemně propojeny a jaký budou mít pravděpodobně výsledek. Poznání PR v praxi je nezbytné zejména k tomu, aby se každý praktik zorientoval v základních pravidlech, metodách a nástrojích PR (jednoduše: k čemu je PR dobré, co se jím dá dosáhnout a jak). Je pak ale nutné věnovat se také lokálním specifikám trhu, vztahům a hodnotám, které jsou pro něj typické. Nezbytné pro všechny PR praktiky by mělo být alespoň základní povědomí o historii PR a jeho vztahu k propagandě a také o etických hranicích oboru – které jsou často diskutabilní a kontroverzní.

Bez teoretických základů je však velmi obtížné uvažovat v PR strategicky a uvědomovat si hranice oboru, zejména v oblasti etiky. Public relations není exaktní vědou jako například přírodní vědy, kde lze docílit přesného měření a opakovaných výsledků. PR je v přímém

kontaktu se společenskou situací, která se neustále mění, stejně jako se vyvíjí lidská civilizace a zejména její komunikační prostředky.

V češtině dosud vyšly publikace, které se zaměřovaly zejména na praktickou stránku komunikace – tedy jak PR využívat v praxi. Již v roce 1991 u nás vyšla překladová publikace o public relations amerického autora Philipa Leslyho, v níž je ještě patrná snaha o přeložení některých odborných termínů do češtiny (public relations jako vztahy mezi subjekty, issues management jako řešení sporných otázek, communication jako komunikace, přenos informací a public affairs jako správa veřejných událostí, Lesly, 1991, s. 19). Zakrátko však bylo patrné, že tyto nepřesné překlady nenahradí anglické termíny, které se i v současnosti používají jako anglicismy. Každopádně Leslyho kniha představila české veřejnosti komplexní západní chápání PR jako oboru, v němž hraje důležitou roli důvěra veřejnosti, analýza a strategické plánování a etika (obsahuje mj. také kompletní kodex chování profesionálů a pracovníků v oblasti public relations podle Americké asociace pro PR (Public Relations Society of America). Kniha také přinesla slovník důležitých pojmů a seznamy důležitých zdrojů a další literatury v oboru.

Jedny z prvních domácích publikací o PR začal po revoluci psát Petr Němec, který vydal například *Public Relations: Zásady komunikace s veřejností* (1993; později s obměněným názvem *Praxe komunikace s veřejností* vydána i v roce 1996), dále *Public Relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích* (1999) a *Integrovaná komunikace korporací* (2006). Plodným autorem se stal Miroslav Foret, který vydal v roce 1993 příručku *A co trh? Principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*, v roce 1994 knihu *Komunikace s veřejností* a další. Od poloviny 90. let u nás začaly vycházet také překladové publikace o PR (např. Black 1994; Saunders 1995; Lesly 1995; Fairchild 1999 ad.), z nichž patrně nejúspěšnější se staly *Public Relations: řízená komunikace podniku s veřejností* (Caywood 2003) či kniha britské PR teoretičky Jacquie L'Etangové (česky 2009) *Public Relations: Základní teorie, praxe a přístupy*, která zdůrazňuje evropské zakotvení PR a snaží se o pragmatický přístup.

Tržně úspěšnými autory se stali i ti, kteří praxi PR, reklamy či veletrhů a výstavnictví znali ještě z doby před rokem 1989, a mohli ji tak snáze a rychleji adaptovat na nové ekonomické, politické a společenské podmínky – zejména Václav Svoboda nebo Ladislav Kopecký. Populární se staly zejména publikace Václava Svobody *Public Relations: Moderně a účinně* (2009) či Ladislava Kopeckého *Public relations: dějiny – teorie – praxe* (2013). Nové pohledy na firemní komunikaci přinesly zejména domácí publikace Ivety Horákové, Dity Stejskalové a Hany Škarповé *Strategie firemní komunikace* (2000) a kniha českých PR

profesionálů Vladimíra Bystrova a Miloše Růžičky *Komunikace a řízení reputace*, vydaná Masarykovou univerzitou (2006). Praktickou příručku PR vydal v roce 2003 Roman Bajčan s názvem *Techniky public relations aneb Jak pracovat s médii*.

Velmi úspěšným a kvalitním domácím autorem se stal Jozef Ftorek, který PR popsal zejména ve vztahu k občanské společnosti a politické komunikaci (*Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*, 2007, 2009 a 2012; a *Public relations a politika: Kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*, 2010). PR z pohledu marketingové komunikace v českém prostředí nejlépe popsal Miroslav Karlíček (2011, 2013), zejména v knize *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu* (s Petrem Králem, 2011). PR a branding (řízení značky) se také věnuje Olga Jurášková z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (Jurášková 2009; Jurášková in Vysekalová 2011). V public relations se uplatňuje celá řada poznatků z oblasti spotřebitelské psychologie a chování zákazníků. Tomuto tématu se u nás dlouhodobě věnuje Jitka Vysekalová (Vysekalová a kol., 2011, 2012 a 2014). Jaroslav Krupka, český novinář působící dlouhodobě v oboru marketingové komunikace a reklamy, napsal v roce 2012 populární publikaci, mapující vývoj české reklamy a reklamních agentur s názvem *Česká reklama – Od pana Vajíčka po falešné soby* (Krupka, 2012).

Na Slovensku se oblasti PR věnuje zejména Pavel Horňák (*Teória propagácie*, 1990, *Reklama – propagácia – public relations v médiách*, 1998, *Marketingová komunikácia na prahu tretieho tisícročia*, 2005, a *Velký slovník marketingových komunikací*, s Olgou Juráškovou, 2012). Další slovenský autor, věnující se PR, Ivan Žáry, vydal v roce 1995 knihu *Public Relations: cesta k úspěchu* a dále kapitolu o slovenském PR v evropském sborníku (in Ruler a Verčič 2004).

7.1 Public relations v kontextu společenských věd

Jak již bylo uvedeno v úvodu práce, kořeny persvazivní komunikace lze hledat v antické rétorice a starořecké filosofii. Dnes jsou public relations zkoumány zejména z pohledů vědy o komunikaci, mediálních studií, psychologie či sociologie.

PR a jeho teorie souvisí zejména s těmito vědami:

- teorie komunikace,
- mediální studia,
- sociologie,

- ekonomie a behaviorální ekonomie,
- psychologie,
- sociální psychologie,
- politologie,
- kulturní antropologie,
- filozofie (etika).

Mezi vědce (sociology a odborníky na komunikační vědu), kteří ovlivnili evropskou perspektivu PR, patří zejména Max Weber, Jürgen Habermas, Pierre Bourdieu nebo Michel Foucault. PR využívá celé řady poznatků z psychologie a sociální psychologie – průkopníkem v této oblasti se stal již Edward Bernays, který v PR aplikoval myšlenky Sigmunda Freuda (viz kap. 3.2). Od sedmdesátých let 20. století se pozornost obrátila k procesům rozhodování a myšlení, které zkoumají například Daniel Kahneman a Amos Tversky (1979, 1984). Kahneman a Tversky nabourali dosavadní představu o tom, že lidé se rozhodují racionálně na základě informací, které mají (tzv. koncept „homo economicus“). Jejich prospektová teorie (*prospect theory*) a další poznatky prokázaly, že naše rozhodování ve značné míře ovlivňují iracionální podněty. Do češtiny byla přeložena např. Kahnemanova vlivná kniha *Myšlení pomalé a rychlé* (2012), která shrnuje poznatky, za něž Kahnemann získal Nobelovu cenu v ekonomii (2003). Základ experimentálního výzkumu Kahnemanna a Tverského ovlivnil např. teorii framingu (viz níže).

Public relations aplikuje Do češtiny byla přeložena i jedna z nejvlivnějších publikací amerického sociálního psychologa Roberta B. Cialdiniho, *Vliv: Síla Přesvědčování a manipulace*, česky 2012). Přehlednou knihu *Psychologie přesvědčování* publikoval Stanislav Gálík (2012).

Ačkoliv je PR neoddělitelně spjata se světem médií a mediované (zprostředkované) komunikace, jeho místo v oblasti mediálních studií je častokrát nejednoznačně vymezeno. Mediální teoretici mají tendenci pohlížet na PR jako na (1) servisní oblast, která médiím slouží a je jim podřazena (Black a Bryant, 1995), nebo na (2) nástroj vlastníků médií, korporací, inzerentů a dalších vlivových skupin, který se snaží ovlivnit mediální obsah ve svůj prospěch (McQuail, 1999, s. 234). McNair definuje PR jako „soubor metod, jimiž se společenské subjekty snaží ovlivnit své vystoupení na platformě, na níž se prostřednictvím médií vede moderní politická debata (McNair, 2004, s. 144).

Řada mediálních teoretiků konstatuje, že PR je etablovanou součástí praxe, která zaměstnává mnoho komunikačních profesionálů, avšak vyhýbá se přímému popisu toho,

jakým způsobem PR mediální obsahy ovlivňuje (srov. Watson a Hill, 2000, s. 253, Black a Bryant, 1995), nebo se oblasti PR zcela vyhýbá (McQuail, 1999, Watson, 1996, Holmes, 2005). McQuail sice definuje propagační model (publicity model) jako třetí významný rys masové komunikace (vedle modelu přenosového a rituálového), avšak podrobněji jej neanalyzuje (McQuail, 1999, s. 74-75). V souvislosti s teorií sociálního učení, kterou formuloval kanadský psycholog Albert Bandura (1977), lze říci, že lidé se učí žít ve společnosti tím, že přejímají určité sociální modely chování, jimiž jsou obklopeni, a že v tomto procesu hraje významnou roli jazyk a symbolické kódy, které člověku umožňují přemýšlet. Jiráková a Köpplová shrnují, že média působí ponejvíce tak, že „*posilují* již existující postoje, názory (a tedy i předsudky), a dokonce i obecné nazírání na svět a celkovou politickou orientaci,“ (...) „to však neznamená, že by média nemohla též postoje vytvářet či pozměňovat“ (Jiráková a Köpplová, 2015, s. 335).

Mnoho autorů se staví k PR kriticky a vnímá je jako nástroj politických a ekonomických elit k manipulování veřejného mínění, který způsobuje ohrožení demokratického fungování státu (Lippmann, 1922, Moloney, 2000, Herman a Chomsky, 2002, Miller a Dinan, 2007 a 2008, Ewen, 2008 (viz metateorie a rozlišení přístupů k PR v kap. 9). Američtí intelektuálové Edward S. Herman a Noam Chomsky zkoumají optikou „modelu propagandy“ fungování amerických médií, neboť média podle nich „slouží a propagují ty významné společenské zájmy, které je ovládají a financují“ (Herman a Chomsky, 2002, s. i). Média jsou ovládána podle Hermana a Chomského jednak strukturálními faktory, jako jsou mediální vlastnictví a vliv, závislost na hlavních zdrojích příjmu (především zadavatelů reklamy), a vzájemných vztahů mezi těmi, kdo vytváří zprávy a kdo je interpretují. Příklady, na jejichž základě Herman a Chomsky staví, připomínají komunikační postupy, parodované ve filmu „Vrtěti psem“ (Wag the Dog, 1997), avšak spadají primárně do oblasti zahraniční politiky a do období silných masových médií, která umožňovala systémem one-to-many šířit kontrolovaný obsah velké části veřejnosti. V současnosti s rozšířením digitální komunikace a množstvím zdrojů čelí veřejná komunikace novým, jiným problémům a komunikačním strategiím, jejichž cílem je spíše narušit důvěru v tradiční informační zdroje a vytvořit dojem multiplikovaných realit, v nichž pravda a skutečnost jsou relativní (více v V. části).

V souvislosti s teorií mediálních studií je zapotřebí zmínit několik klíčových konceptů, které se k public relations přímo vztahují. Jedná se zejména o agenda-setting, priming a framing (Jiráková a Köpplová, 2015, s. 331). Myšlenku, že média významně ovlivňují výběr témat, o nichž se mluví, vyslovil již Walter Lippmann (1922), a v sedmdesátých letech ji Maxwell E. McCombs a Donald L. Shaw rozpracovali v teorii nastolování agendy (McCombs

a Shaw, 1972). McCombs a Shaw předpokládali jednoduchou kauzalitu mezi pozorností, které určitému tématu věnují média, a pozorností, kterou poté stejnému tématu věnuje publikum. Avšak pozornost publika zdaleka neovlivňuje jen četnost, s jakou se téma v médiích vyskytuje, neboť interpretace informací není založena (pouze) na racionálním zapamatování, ale ovlivněna řadou dalších faktorů – například tím, v jakém se vyskytují kontextu (framing), či s čím jsou porovnávány (priming) (Scheufele a Tewksbury, 2007).

Public relations z pohledu ekonomie a managementu

Velmi vlivní američtí odborníci na marketing, Philip Kotler a Kevin Keller, používají termín marketingové PR (MPR), které řadí pod marketingové oddělení jako součást 4P marketingového mixu (*Product, Price, Place, Promotion*, tedy výrobek, cena, distribuce a komunikace, viz obr. 7.1). MPR podle nich slouží k „podpoře korporátní nebo výrobní komunikace a vytváření image“ (Kotler a Keller 2013, s. 568). Tento pojem používají i evropští teoretici de Pelsmacker a kol. (2003, s. 309) ve smyslu produktového PR.

Mezi konkrétní cíle, které Kotler a Keller řadí pod MPR, patří např.:

- uvádění nového výrobku na trh, například nového druhu telefonu Samsung;
- změna positioningu zavedeného výrobku, například přesun hodinek Prim do luxusního segmentu;
- vytváření zájmu o kategorii výrobků – například o nejrůznější komodity jako investiční diamanty, rybí maso, nové druhy produktů na trhu jako ovoce kaki, apod. (všechny tyto kampaně jsme měli možnost vidět na českém trhu v posledních pěti letech);
- ovlivňování specifických zájmových skupin, například spolupráce s komunitami, které bydlí v blízkosti nově postavených továren;
- obrana výrobků, které čelí veřejným problémům (například firmy BP po ropné katastrofě v Mexickém zálivu);
- budování korporátní image – například podpora ikonické image vizionáře Steva Jobse pro Apple (Kotler a Keller 2013, s. 568).

Obr. 1.4
4P komponenty
marketingového mixu



Obr. 7.1 Zařazení PR pod komunikaci v rámci marketingového mixu

Zdroj: Kotler a Keller 2013, s. 56

Zařazení PR pod marketing prosazuje Philip Kotler vytrvale již od šedesátých let, kdy poprvé vyšla jeho „marketingová bible“, kniha *Marketing Management* (první vydání vyšlo v roce 1967). Kotler svůj koncept marketingového pojetí sice postupně upravuje a rozšiřuje i na sociální marketing či neziskový sektor, stále ale u něj převládá pozice PR jako pouhého jednoho z nástrojů komunikace. To zajisté platí pro firmy, které mají klasický produktový cyklus – výrobek navrhnu, vyrobí a pak jej za určitou cenu prodávají. PR (či strategickou komunikaci) však využívají nejen komerční organizace, ale také mnohé další nekomerční organizace a instituce – vlády, politické strany, umělci, neziskové organizace, kulturní organizace jako divadla, muzea, ale i jednotlivci, například celebrity, spisovatelé ad. PR se tak pro mnohé stává základním nástrojem komunikace se stakeholdery, který ovlivňuje i vlastní podobu vlastní organizace, produktu nebo služby.

8 Definování termínu public relations

Pojem public relations nemá dosud jednu globálně uznávanou definici. Jak jednoduše shrnují Karlíček a Král (2011, s. 116), PR jsou chápány jako disciplína, která informuje a ovlivňuje klíčové skupiny organizace – stakeholdery. „Taková definice by ovšem mohla vyvolávat dojem, že PR v podstatě odpovídají propagandě. PR se ale od propagandy liší jedním velmi

zásadním faktorem. Svých cílů totiž dosahují důvěryhodným způsobem a s ohledem na zájmy druhé strany.“ (Karlíček a Král 2011, s. 116). V roce 1972 se o definování významu public relations pokusil vlivný americký teoretik PR Rex Harlow, který sesbíral 472 definic PR a pokusil se z nich syntetizovat dvě – pracovní a popisnou definici (více viz teorie PR). (Plessis 2000, s. 16)

„Public relations je specifická funkce managementu, která pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, porozumění, přijetí a spolupráci mezi organizací a jejími publiky; zahrnuje řízení problémů či témat, umožňuje managementu, aby byl informován o veřejném mínění a mohl mu odpovídat, předvídat změnu a efektivně využívat změn, které předpovídají změny trendů; a k tomu PR využívá výzkumů a etických komunikačních technik jako svých základních nástrojů.“ (Harlow 1976, s. 36).

Harlow však k pracovní definici přidal ještě popis toho, co vlastně profese PR odborníka znamená v praxi:

1. Je to specializovaný soubor znalostí, dovedností a metod.
2. Je to funkce managementu, který má na starosti vztahy mezi dvěma či více organizacemi a publiky.
3. PR aktivity se vztahují k celé řadě organizací, například jsou to vztahy s vládou, s byznysem, se vzdělávacími organizacemi, finančnictvím, odbory a podobně.
4. PR praktici jsou si vědomi toho, že ovlivňují veřejné mínění, poskytují poradenství a komunikují nejrůznějšími prostředky. (Harlow in Hiebert 1988, s. 13)

Harlow se snažil popsat všechny funkce, nástroje i strategie PR, což vede k tomu, že jeho definici většinou rozumí jen ti, kteří už vědí, o čem PR vlastně je. Harlow předpokládal, že definice PR se bude v budoucnu měnit a přizpůsobovat. Navíc umístil PR již v polovině 70. let přímo do řídicích funkcí managementu, což v praxi bylo spíše přání než pravidlo. Právě proto, že PR bylo do jisté míry nesrozumitelné, obalené řadou mystifikací a spojené s propagandou a nečistými politickými a komunikačními praktikami, nebylo jednoduché jeho funkci etablovat v nejvyšších patrech řízení firem.

V roce 1978 se konalo v Mexiku první velké mezinárodní setkání PR asociací, jehož cílem bylo nalézt co nejlepší univerzální definici PR. Účastníci formulovali PR ve větě, známé později jako „Mexické prohlášení“, takto: „PR je umění a sociální věda, která analyzuje trendy, předpovídá jejich důsledky, radí vedoucím organizací a implementuje naplánované programy aktivit, které slouží jak organizacím, tak veřejnému zájmu“ (tzv. Mexican Statement, in Baines, Egan a Jenkins 2007, s. 7).

Ani tato definice však nebyla příliš konkrétní, navíc PR přiřazovala spíše poradní funkci v organizaci, což oboru jako takovému bránilo v získání větší symbolické a výkonné funkce v rámci organizací. O několik let později Grunig a Hunt zkrátili tuto definici na prosté vyjádření, že PR je „řízení komunikace mezi organizací a jejími publiky“ (Grunig a Hunt 1984, s. 6).

V současnosti patří mezi nejvíce citované definice PR (zejména ve Spojených státech) jednoduchá věta, kterou formulovali teoretici Cutlip, Center a Broom (2006, s. 5):

„PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch.“

V této definici je však implikováno několik podmínek, které nejsou vždy samozřejmé. Za prvé autoři uvádí, že PR je vždy řízeno managementem, že je tedy pevně zakotvené ve firemní struktuře, dlouhodobě řízené a strategické (což zdaleka není ve všech případech). Dále definice PR považuje obě strany komunikace za rovnocenné a značnou roli přisuzuje „publiku“, na němž závisí úspěch či neúspěch organizace.

Britská teoretička Jacquie L'Etangová zdůrazňuje aktivní roli komunikátora a jeho benefit a definuje PR jako (L'Etang 2004, s. 2):

„Prezentování veřejné stránky organizace (ať již je to firma, vzdělávací instituce, nemocnice, nebo vláda) či jednotlivce, komunikování jejich zájmů, cílů a oficiálních pohledů na témata, která se jich týkají.“

Komunikační prostředky, ale i vztahy a hierarchie jednotlivých mluvčích ve veřejném prostoru se však s nástupem a rozšířením digitální komunikace výrazně proměnily. Vztahy, kdy byl jednoznačně dominantní zdroj komunikace a publikum na něj více či méně pasivně reagovalo (vždy s časovou prodlevou a asymetrickým dopadem komunikace), se narovnal a více propojily a ti, kdo měli určitý zájem na komunikaci či participaci s organizací, skupinou či jednotlivcem, získali mnoho různých kanálů, kterými mohou reagovat v reálném čase – a navíc mohou velmi jednoduše komunikovat i s ostatními, které dané téma také zajímá (tzv. stakeholdery, zainteresovanými osobami, více viz kapitola o teorii PR).

Americká asociace PR (PRSA) proto v roce 2011 formulovala novou definici PR, která zvýrazňuje oboustranné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky (pozor, již ne publikem

v jednotném čísle, ale publiky v plurálu). Zároveň ale zdůrazňuje, že PR je strategickou funkcí komunikace – nikoliv tedy náhodnou či nezáměrnou.

„PR je proces strategické komunikace, který vytváří oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky.“ (PRSA, 2011)

Ani tato definice však nezůstala bez kritické odezvy, například Paul Homles, který pravidelně vydává žebříčky PR agentur (tzv. Holmes report), či PR veterán Harold Burson kritizovali PRSA, že příliš zdůrazňuje pouhou komunikaci a zastírá, že hlavní práce PR spočívá v ovlivňování a přesvědčování, a to nikoliv jen publik, ale i vedení organizací samotných (Holmes 2012).

Britský Chartered Institute of PR (CIPR), který je pravděpodobně nejvlivnější oborovou organizací v Evropě, uvádí v současnosti svou vlastní definici PR i pojmů, které v ní používá:

„Public relations znamená dobrou pověst (reputaci) – jsou výsledkem toho, co děláte, co říkáte, a toho, co ostatní říkají o vás.“ (Chartered Institute of PR, 2014)

Chartered Institute of PR dále definici rozšiřuje a upřesňuje:

„PR je obor, který se stará o reputaci organizace. Jeho cílem je získat porozumění a podporu, a ovlivnit názory a chování. Zakládá a udržuje dobré vztahy a oboustranné porozumění mezi organizací a jejími publiky.“

- *Organizací je přitom jakákoliv malá či velká instituce. Mohou to být vládní úřady, firmy, veřejná správa či profesní organizace.*
- *Publikem se míní ti, kdo jsou pro danou organizaci důležití. Mohou to být například potenciální zákazníci nebo management, investoři, média, vláda, dodavatelé nebo názoroví vůdci.*
- *Porozumění je obousměrný proces. K tomu, aby byla efektivní, potřebuje organizace naslouchat svým zákazníkům, a ne jen poskytovat informace. Neustálé bombardování jednostrannými informacemi je propaganda, která v dnešní otevřené společnosti nestačí.“* (Chartered Institute of PR, 2014).

Zatímco dříve v PR převládal názor, že komunikaci je možné efektivně řídit, pokud bude její role v organizaci dostatečně respektována v managementu (viz Grunigova teorie excellence, kap. 9.1), v souvislosti s rozmachem digitální komunikace a oslabováním vlivu masových

médií se dostávají do popředí definice, které zdůrazňují roli stakeholderů (zainteresovaných osob) v komunikaci (viz Freemanova teorie stakeholderů). Ti rozhodují o celkovém úspěchu či neúspěchu organizace na trhu či ve společnosti (Karlíček a Král 2011, s. 115). Klíčovou roli v PR hraje vytvoření vzájemného vztahu důvěry a legitimizace činnosti organizace (viz obr. 8.1). V oblasti korporátního PR je také nedílnou součástí přispívat k vytváření hodnoty značky (brand value) a posilovat zákaznickou loajalitu ke značce. „Hodnota značky je strategickou záležitostí, hodnotou majetku, který je součástí konkurenční výhody a podporuje dlouhodobě rentabilitu firmy.“ (Vysekalová a kol., 2011, s. 144n.).

8.1 Diferenciace pojmů v rámci persvazivní komunikace

Během dvacátého století se komunikace stala nedílnou součástí managementu firem, neziskových organizací i dalších institucí – vzdělávacích, kulturních, politických apod. „Někteří tomu říkají public relations, jiní korporátní komunikace, komunikační management, řízení reputace, integrovaná komunikace, nebo prostě jen komunikace. Ale všechny tyto názvy mají jednu společnou funkci: aby komunikace účelně pomáhala organizaci dosáhnout svých cílů.“ (Tench, Verčič, Zeffass, Moreno a Verhoeven, 2017, s. xxi). Pojem public relations má v mnoha médiích a v obecné představě veřejnosti spíše špatnou image. Řada lidí si PR spojuje s manipulací či neetickými praktikami nebo nevědí, o čem obor vlastně je, tak se k němu stavějí apriori negativně.

Během dvacátého století docházelo také k vymezení pojmů public relations a propaganda. Propaganda i PR jsou persvazivní (přesvědčovací) komunikační prostředky, jejichž metody a techniky se však mohou lišit, ale mohou být i nápadně podobné. „Ať jsou to propagandisté, tiskoví agenti, úředníci poskytující informace veřejnosti, pracovníci v public relations nebo v public affairs, specialisté na politické kampaně anebo lobbisti – ať je jejich titul prostě jakýkoliv, mají všichni společný cíl: ovlivnit chování veřejnosti.“ (Cutlip 1994, s. 11). Neopominutelným faktorem odlišujícím PR od propagandy je tedy kontext – zejména politický a společenský. Podmínkou pro existenci PR je možnost rozvoje svobodných vztahů a svobodné komunikace mezi lidmi – proto tedy může PR v zásadě existovat pouze v zemích, kde platí svoboda slova a fungují rozvinutá necenzurovaná média. Propaganda však může existovat jak v totalitních, tak i v demokratických zemích.

Rozlišit přesně, co je ještě propaganda a co už je PR, není vždy jednoznačné. Jowett a O'Donnellová definovali propagandu jako „záměrnou a systematickou snahu formovat vnímání, manipulovat poznávání a usměrňovat chování s cílem dosáhnout odezvy, která vyhovuje záměru požadovanému propagandistou“ (1992, s. 4.). Významný odborník na téma propagandy, Jacques Ellul, vnímal public relations jako součást propagandy, neboť cílem public relations je „zapojit jednotlivce do společnosti, do určitého způsobu života, do aktivit (...) a přizpůsobit se, což je také cílem propagandy (Ellul, 1965, s. 7). V běžném diskurzu je propaganda chápána jako podvodné zkreslení informací nebo záměrně šířená předpojatost – tedy politicky motivované lži –, ovšem „to, co je v očích jednoho propaganda, může být pro druhého informace, a rozlišit mezi nimi bývá často obtížné“ (Wollaeger 2008, s. 2). Lze říci, že propaganda je vždy vázaná na určitou ideologii či politický názor, který prosazuje.

Někteří teoretici také namítají, že zatímco cílem propagandy je očernění nepřítele a šíření negativních zpráv, PR je pozitivní a jeho cílem je budování dobrého jména (Baines a d. 2004). Ale i v rámci PR se dá vést tzv. negativní kampaň, například proti konkurenci, přestože její využití může být velmi dvousečné. A naopak součástí propagandy je často pozitivní motivace a mobilizace obyvatelstva ke společensky odpovědnému chování, například šetření surovinami nebo zdravotnická osvěta.

Američtí odborníci na propagandu a persvazivní komunikaci Garth Jowett a Victoria O'Donnellová, jednoznačně definují propagandu podle toho, co je jejím cílem: „Propaganda je plánovaný, systematický pokus ovlivnit vnímání, manipulovat vědomí, nebo chování vyvolávající takovou odezvu, jako propagandista chce.“ (Jowett a O'Donnell 1999, s. 6) Propaganda je tedy záměrná, cílená a promyšlená – ty samé přívlastky však někdy může mít i PR. Již v Bernaysově knize *Propaganda*, publikované v roce 1928, je znát patrný rozpor – na jednu stranu Bernays vnímal propagandu jako nástroj neviditelné politické moci, na druhou stranu se od ní chtěl již tehdy distancovat, a to právě tím, že začal razit pojem poradenství v public relations. Bernaysova představa o tom, že názory široké veřejnosti je třeba řídit a „vyrábět“ (Bernays 1947), vzbudila u mnoha lidí negativní reakce a byla mj. „inspirací“ pro kritickou odezvu od předních amerických profesorů Hermana a Chomského, kteří v roce 1988 vydali knihu *Manufacturing consent: the political economy of the mass media* (Vyrábění souhlasu: Politická ekonomie médií), v níž viní média z toho, že podle modelu propagandy, který rozhoduje o tom, co se dostane do zpráv a co ne, pomáhají vládnoucím elitám vytvářet souhlas občanů s jejich záměry (Herman a Chomsky, 2002).

Ještě během čtyřicátých let byla propaganda poměrně běžné slovo, například Britové ji používali jako synonymum pro informace či publicitu (Wollaeger 2008, s. 7). Propaganda

nebyla v první polovině 20. století vůbec problémovým slovem. Počátkem 30. let se však začala propojovat s totalitarismem, což se upevnilo zejména ve druhé světové válce a v období studené války. Po druhé světové válce ji však západní demokracie začaly kritizovat a odsuzovat, zatímco ve východní a totalitní části světa (včetně tehdejší ČSSR, Číny, SSSR ad.) byla propaganda běžným nástrojem totalitní moci a šíření politické ideologie – komunismu a socialismu (Welch, 2013).

Pokud bychom si chtěli rozdíl mezi PR a propagandou vyjasnit a srozumitelně vymežit, lze propagandu definovat jako persvazivní komunikační nástroje a techniky, které jsou využívány v nedemokratických, zejména totalitních režimech a systémech k prosazování politické ideologie a státních cílů. Propaganda se rozvíjí a rychle působí ve státech, které kontrolují média, omezují svobodu slova a uplatňují cenzuru. PR se naopak může samostatně rozvíjet pouze tehdy, je-li zaručena svoboda slova a volný přístup k informacím. Hovoříme-li tedy o PR v nedemokratických státech, je jasné, že jeho mantinely jsou určeny státní ideologií a propagandou, která je mu nadřazená.

S tím, jak se v poslední době mění způsob vedení válek a globální komunikační toky, se také mění povaha propagandy. Stále více informací je dostupných elektronicky a komunikace probíhá digitálně. Státní propaganda se proto v některých zemích soustředí zejména na ovládnutí komunikačních sítí (například cenzurování vysílání CNN či Googlu v Číně nebo trolling v Rusku) nebo na šíření smyšlených či manipulativních zpráv. Součástí boje proti propagandě je tzv. protipropaganda (counterpropaganda), jejímž cílem je především rozkrýt propagandu nepřítele, odhalit její zdroje a rozšířit informace o jejím odhalení (Ellul, 1973). V současnosti se na analýzu dezinformačních kampaní soustředí mj. také české Centrum proti terorismu a hybridním hrozbám (Ministerstvo vnitra, 2017).

Snaha nalézt přitažlivý pojem pro profesionální persvazivní komunikaci, který by neodrážel jeho negativní konotace a zřetelně ji odlišil od propagandy, se projevuje kontinuálně. V roce 2011 zkoumal vědecký tým pod vedením německého odborníka Ansgara Zerfasse postoje evropských PR manažerů k otázce, jaké konotace má pojem public relations v médiích, a k jejich vlastní profesi. V níže uvedené tabulce jsou frekvence odpovědí PR manažerů ze 43 evropských zemí (včetně ČR) na otázku: „V mnoha evropských zemích má pojem PR v médiích negativní konotace. PR je často vnímáno jen jako vztahy s médii a publicita. Profesionálové jsou někdy označováni za spin doktory nebo propagandisty. Co si o těchto výrocích myslíte?“ (European Communication Monitor, 2011). Výsledky se liší podle toho, zda se vztahují na akciové společnosti, neziskové organizace, či PR agentury, ale

napříč oborem se respondenti shodli, že PR má v médiích převážně negativní image, která podkopává důvěryhodnost všech profesionálů v oboru (viz tab. 8.1).

Tab. 8.1 Obraz PR v evropských médiích

	Akciové společnosti	Soukromé firmy	Vládní organizace	Neziskové organizace	PR agentury	Celkem
V mé zemi má PR v médiích negativní konotace.	35,6 %	33,8 %	46,2 %	39,6 %	50,9 %	41,6 %
Negativní obraz o PR poškozuje reputaci komunikačních profesionálů.	69,3 %	71,8 %	70,5 %	74,2 %	77,7 %	72,8 %
Negativní obraz PR snižuje důvěryhodnost komunikačních profesionálů.	72,3 %	71,9 %	71,5 %	75,0 %	76,8 %	73,7 %
Termín „public relations“ je zdiskreditovaný.	37,2 %	39,6 %	42,3 %	32,9 %	52,3 %	42,4 %

Zdroj: European Communication Monitor 2011

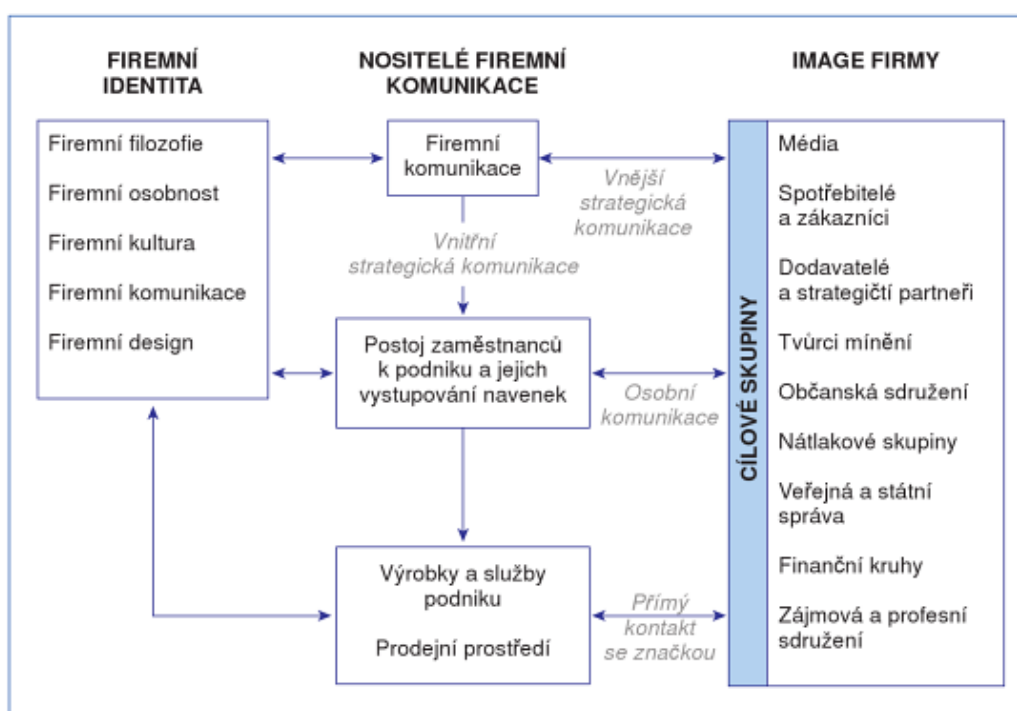
Všichni PR profesionálové v Evropě se tedy shodují na tom, že jejich obor má špatnou pověst – nejvíce v Polsku, Velké Británii, Norsku, Chorvatsku, Dánsku, Slovinsku, Srbsku a Německu. Tuto situaci proto často řeší tak, že pro obvyklé praktiky PR nalézají nová pojmenování, která si veřejnost a média tolik nespojují s manipulací, propagandou a persvazivitou. Na otázku „Teoretici diskutují o tom, jakým termínem nejlépe označit různé aktivity interní a externí komunikace organizací. Jaký jiný název či označení byste použili vy?“ odpovídalo 2209 komunikačních manažerů z Evropy v rámci výzkumu European Communication Monitor 2011. Jejich odpovědi jsou uvedeny v obr. 8.2.

Najít termín, na kterém by se však všichni shodli, je téměř nemožné – akademici se pokusili

přijít s variantou integrovaná komunikace, ale ta se příliš neuchytila. PR se tak nejčastěji označuje jako korporátní (67,9 %) či strategická komunikace (61,3 %), komunikační management (55,7 %) nebo organizační komunikace (32,6 %) (European Communication Monitor 2011). Pouze necelá polovina (46,7 %) zůstává u označení public relations – tohoto označení se nejčastěji drží tradiční PR agentury. Naopak neziskové a vládní organizace se nejvíce přiklánějí k pojmu strategická komunikace. Nejedná se tedy o odlišné postupy či nástroje v PR a ostatních jmenovaných oblastech, ale spíše o terminologickou diferenciaci samotného pojmu.

Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš (2009, s. 22) používají pro označení PR v rámci podniku termín firemní komunikace, kterou dělí na vnitřní strategickou komunikaci a vnější strategickou komunikaci (viz obr. 8.3).

Obr. 8.3 Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy



Zdroj: Vysekalová a Mikeš 2009, s. 22

Christopher Paul (2001) ve své knize *Strategická komunikace: původ, koncepty a současná debata* uvádí strategickou komunikaci jako nástroj zejména vládní a institucionální komunikace. Toto vymezení se však dnes ustálilo a rozšířilo tak, že pokrývá komplexní škálu oborů. V současné době se však strategická komunikace stává stále rozšířenějším pojmem, neboť v sobě zahrnuje jak komunikaci firem, tak dalších organizací a institucí, ať již vládních,

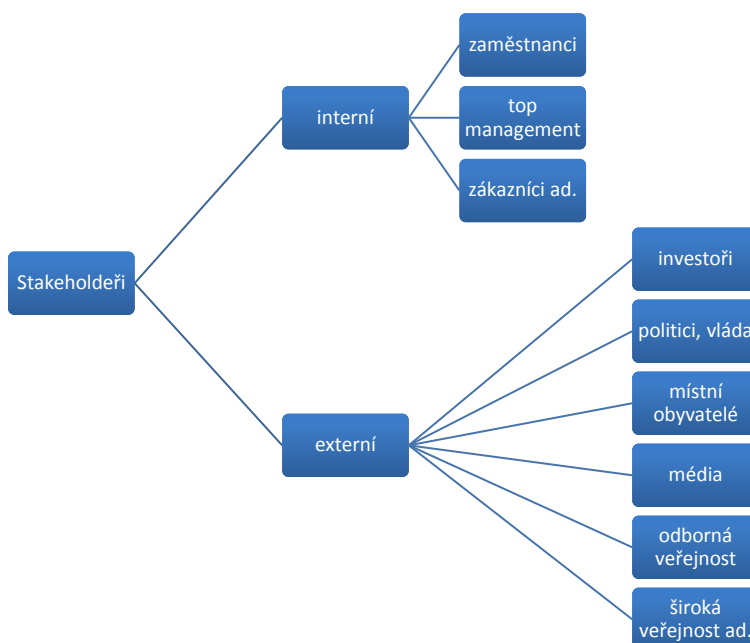
výzkumných, vzdělávacích, neziskových, kulturních a dalších (Holtzhausen a Zerfass, 2014).

Jak je patrné z výše uvedené odborné diskuse, odborná ani akademická veřejnost se neshodne na jasně vymezeném pojetí a definování public relations, ani na jeho zařazení do oblasti komunikačních studií či ekonomie (popř. organizačních studií, managementu apod.). Podle výzkumu, který provedla Univerzita v Jižní Kalifornii, Annenberg School for Communication and Journalism, ve spolupráci s The Holmes Report, se bude do budoucna definice i role public relations výrazně proměňovat (Global Communications Report, 2017). 87 % manažerů v public relations se domnívá, že termín public relations neodpovídá typu práce, kterou budou v horizontu pěti let vykonávat. Zhruba polovina z nich se domnívá, že aktivity public relations by měly být definovány mnohem širěji, než jak jsou vnímány, zatímco druhá polovina se spíše přiklání k názoru, že by se název oboru public relations měl zcela změnit (Global Communications Report, 2017). Vzhledem k tomu, že se stále navyšuje podíl advertorialů a placené inzerce oproti redakčnímu obsahu (paid media vs. earned media, viz kap. 12.1), dochází k proměně struktury financování a rozdělení odpovědností v rámci firem. Public relations se tak stále více propojuje s marketingem a činnostmi reklamních agentur, neboť vlastní obsah značek (branded content) a využívání třetích stran v komunikaci (influencerů) jsou placenými inzertními nástroji. (Global Communications Report, 2017)

8.2 Hlavní oblasti a nástroje PR

V PR existuje několik různých kategorizací, na nichž však nepanuje v rámci oboru jednotná shoda. Ani vymezení není vždy zcela jednoznačné, například krizovou komunikaci či celebrity PR lze využít jako PR nástroj (*celebrity endorsement, influencer marketing*) nebo se jimi zabývat i v rámci specializované oblasti PR. Public affairs a government relations, společenská odpovědnost firem (CSR) a politické PR jsou natolik svébytnými oblastmi, že je nelze zařadit jen jako podoblast PR, ale spíše vymezit jako samostatné kategorie (ve IV. části knihy, která se oblastem PR věnuje podrobněji, jsou pro ně proto vymezeny samostatné kapitoly). Nabízíme zde přehled několika možných kategorizací v rámci PR, a to podle cílových skupin, sektoru, oblastí a nástrojů PR (viz obr. 8.4 a 8.5).

Obr. 8.4 Příklad rozdělení PR ve vztahu k cílovým skupinám – stakeholderům



Zdroj: autorka

PR můžeme kategorizovat podle cílových skupin komunikace:

- interní PR – směrem k zaměstnancům;
- externí PR – směrem k veřejnosti (např. k médiím, investorům, spotřebitelům, odborné veřejnosti, opinion leaderům apod.).

Dále můžeme kategorizovat PR podle sektoru, v němž působí, například:

- FMCG (rychloobrátkové zboží);
- průmysl;
- energetika;
- farmacie a zdravotnictví;
- státní správa;
- neziskový sektor;
- služby;
- technologie, IT;
- showbusiness;
- sport;
- kultura;
- a další.

Obr. 8.5 Kategorizace PR podle oblastí, nástrojů a sektorů

Oblast PR	Nástroj PR	Sektor PR
<ul style="list-style-type: none"> • Issues management • interní komunikace • B2B komunikace • B2C komunikace • korporátní PR • produktové PR • finanční PR • online PR • Investor relations • Community relations • Public affairs a vztahy s vládou • společenská odpovědnost • a další 	<ul style="list-style-type: none"> • media relations • krizová komunikace • digitální komunikace • eventy • celebrity endorsement • sponzoring a fundraising • vlastní média • a další 	<ul style="list-style-type: none"> • finanční • spotřebitelské, B2C • B2B • produktové • kultura • sport • farmacie, zdravotnictví • energetika • průmysl • neziskový sektor • politické PR • a další

Zdroj: autorka

Mezi oblasti, které nejčastěji využívají PR, patří:

- issues management;
- interní komunikace;
- produktové PR;
- korporátní komunikace;
- public affairs a government relations;
- politické PR;
- společenská odpovědnost firem (CSR);
- community relations;
- investor relations;
- celebrity PR; ad.

Nástroje, které se v PR používají, slouží k implementaci komunikační strategie do praxe. Například organizace Greenpeace ve svých kampaních velmi efektivně využívá všechny nástroje PR: sbírá peníze od dárců či sponzorů, vytváří velmi efektní eventy, které zaujmou média a novináře, a komunikuje aktivně přímo se zainteresovanými osobami prostřednictvím sociálních sítí a svých webových stránek (viz případovou studii o Greenpeace).

Mezi PR nástroje řadíme:

- media relations (vztahy s médii), například tiskovou zprávu, tiskovou konferenci, interview apod.;
- eventy (události), například výstavy, veletrhy, otevírání obchodů, roadshow apod.;
- digitální komunikaci, například správu sociálních sítí, webů apod.;
- sponzoring, finanční nebo hmotnou podporu, například poskytnutí nápojů, sportovního vybavení, prostor apod.;
- krizovou komunikaci;
- endorsement – doporučení celebrit, expertů nebo názorových vůdců ad.;
- sponzoring a fundraising, tedy sbírání finanční podpory na činnost organizace nebo konkrétní účel, ad.

Jednotlivé oblasti a nástroje PR jsou rozebrány podrobněji v částech III. a IV. Protože není v možnostech této publikace věnovat se všem podrobně, přinášíme alespoň základní vhled a příklady jejich využití.

8.3 Rozdíl mezi reklamou a PR

V České republice se stalo nechvalně proslulým rčení, že „PR je vlastně reklama zdarma“. Ukážeme si nyní několik argumentů, proč tento výrok není pravdivý.

Reklama je druh komunikace, který jeho podavatel (ten, kdo reklamu vysílá nebo publikuje) i jeho příjemce (ten, kdo ji vidí nebo slyší) snadno rozezná a je si vědom toho, že mu reklama chce něco prodat či nějakým způsobem ovlivnit jeho chování. Reklama má jasný apel: kupte si nové auto, jděte volit, klikněte na naši stránku nebo přispějte na naši charitu (v angličtině *call to action*). Reklamní bloky nebo prostor jsou většinou jasně vymezené a označené – ostatně skrytá či podprahová reklama je zakázána zákonem (více viz kap. 18). Za zveřejnění reklamy platí zadavatel předem dohodnutou částku, případně protislužbu (*barter*).

V případě PR to však pro příjemce (tedy diváka, posluchače, čtenáře či ostatní veřejnost) tak snadné není. Uvedeme si zde několik příkladů, čím se PR od reklamy liší (viz též tab. 8.2):
1. PR je na rozdíl od reklamy častokrát těžko rozpoznatelné – není graficky ani jinak označené jako reklama. Pokud ano, není to PR, ale je to advertorial či určitá forma inzertního obsahu (např. komerční příloha) – tedy inzerát či sdělení, za jehož uveřejnění někdo přímo zaplatil.

2. PR nemusí mít, a většinou nemá, zřetelně formulovaný apel na nějakou jednotlivou akci (kupte si... apod.), jeho cílem je spíše vytvořit atmosféru, nastolit téma, podpořit image nebo informovat o dění v určité organizaci.

3. PR je dlouhodobé, nemá povahu několikátýdenních kampaní, ale soustavné strategické práce.

4. Ani PR není zadarmo – zadavatel sice neplatí např. přímo novinám, které otisknou kupř. informaci o tom, že uvedl na trh nový mobilní telefon, ale platí lidskou sílu – tedy PR agenturu nebo své interní PR oddělení –, která mu pomůže sdělení do novin „dostat“. Navíc nemá kontrolu nad jeho obsahem – novináři mohou samozřejmě napsat, že nový telefon např. nemá dobré funkce.

Ačkoliv v české praxi se pro neoznačené advertorialy vžilo označení PR článek, je nutné toto označení rozporovat (srov. Kubičková 2015, s. 25). V médiích se jedná buď o (1) advertorial, tedy označenou formu inzertního textu, která se svou grafickou úpravou a stylistikou podobá redakčnímu textu, nebo (2) o redakční článek, který vychází z public relations materiálů (například informací, poskytnutých PR agenturou, tiskovým oddělením, získaných na PR akci, v rozhovoru, apod.) nebo o (3) skrytou a neoznačenou reklamu (viz legislativní rámec). Novou formou online reklamy je tzv. nativní reklama, jež se snaží co nejvíce přizpůsobit formátu redakčního textu, avšak i ta musí být ze zákona označena, stejně jako product placement či sponzoring. O „PR člancích“ se proto „nezmiňuje žádná akademická literatura“, jak uvádí Kubičková (2015, s. 26), a to nikoliv proto, že by k ovlivňování PR obsahu nedocházelo, ale proto, že se jedná o nesprávně použitou terminologii. Sousloví „PR článek“ se naopak někdy v české praxi používá k legislativně danému označení advertorialů.

Tab. 8.2 Rozdíly mezi PR a reklamou

PR	Reklama
je dlouhodobé	je krátkodobá, má povahu kampaní
je skryté, často obtížně rozpoznatelné	je zjevná, každý ji pozná
probíhá kdekoliv v médiích nebo veřejném diskurzu – online i offline	objevuje se na přesně vymezených a označených místech (plakáty, inzeráty, billboardy, TV spoty)
je málo persvazivní	je hodně persvazivní
nemusí obsahovat zjevný apel na akci	musí obsahovat jasný apel (jinak není účinná)

vytváří dialog	vytváří monolog
zabývá se širšími souvislostmi a tématy (<i>issues</i>)	soustředí se na jednu akci

Zdroj: autorka

V roce 2002 publikovali američtí odborníci na marketingovou komunikaci a řízení značky Al a Laura Riesovi knihu *The Fall of Advertising and Rise of PR* (Pád reklamy a vzestup PR), která vzbudila v oboru široké diskuse. Al a Laura Riesovi se snažili dokázat, že éra reklamy je nenávratně pryč, protože ztratila svou persvazivní (přesvědčovací) funkci.

Argumentovali tím, že většina velkých značek, které vstoupily na trh na přelomu tisíciletí, jako Starbucks, Amazon.com, eBay, Viagra, Harry Potter či BlackBerry, byly představeny publiku nikoliv prostřednictvím reklamy, ale PR (Ries a Ries 2002). V knize citují zakladatele sítě kaváren Starbucks Howarda Schulze, který říká: „Dnes je problém uvést na trh produkt prostřednictvím reklamy, protože spotřebitelé nevěnují reklamě už tolik pozornosti jako dřív a ani reklamě nevěří. Když se dívám na to, kolik lidí za reklamu utrácejí, překvapuje mě, že lidé stále věří tomu, že se jim náklady vynaložené na reklamu vrátí.“ (Ries a Ries 2002, s. 115). Prokázat efektivitu přímého působení reklamy totiž není vždy snadné. Velmi snadno se dá spočítat, jaký má reklama zásah v dané cílové skupině (afinita), tzn. kolik lidí ji vidělo či četlo (rating), kolikrát ji viděli (frekvence) atd., a poté se spočítá, nakolik po uvedení kampaně stoupl prodej daného výrobku nebo služby. Hůře se ale prokazuje, zda si lidé koupili výrobek pouze na základě reklamy, nebo třeba proto, že jim o tom řekl jejich známý.

Efektivita reklamy se mnohem snadněji prokazuje u online reklamy, kde lze např. přímo prokázat, kolik zákazníků si po kliknutí na banner knihkupectví také koupilo knihu. Spory o efektivitu reklamy nejsou ale zdaleka nic nového. Americký podnikatel John Wanamaker, který vlastnil síť obchodních domů, uveřejnil v roce 1874 první půlstránkový inzerát v novinách a o pět let později si koupil první celostranu. První slogan si napsal sám, ale později si najal vlastního odborníka (copywrightera), který mu reklamy vytvářel. Jeden údajný Wanamakerův výrok se ve světě reklamy cituje dodnes: „Polovina peněz, které vydávám na reklamu, je vyhozená do vzduchu. Jen nevím, která.“

O tom, že ani v PR však není snadné prokázat přímou efektivitu vynaložených prostředků, se dozvíte více v kapitole 11. Riesovi se soustředili také na další podstatnou věc, a tou je role ambasadorů značky, tedy konkrétních lidí, kteří pomáhají vytvářet důvěru v organizaci, a samozřejmě jejich předních zástupců či ředitelů. Ambasadoři značky se však využívají jak

v reklamě, tak v PR (například herečka Dana Morávková je ambasadorkou kosmetické značky Pevonia Botanica).

Kniha *Pád reklamy a vzestup PR* se sice v USA stala vlivným bestsellerem, ale zároveň se proti ní zvedla vlna kritiky, která jí vyčítala, že neříká nic nového, příliš zobecňuje a obrací se proti reklamním praktikám, které se už dávno nepoužívají (a také se vysmívali tomu, že tento titul propagovali – jak jinak – než reklamou v časopise). Reklamní odborník Stefan Engeseth poté vydal knihu *The Fall of PR and the Rise of Advertising* (Pád PR a vzestup reklamy) – Al Ries k ní napsal dokonce předmluvu –, v níž se snaží prokázat, že reklamní odvětví se modernizovalo a dokáže efektivně působit na spotřebitele (Engeseth 2009). Vzhledem ke splývání marketingové komunikace a public relations se však vymezení těchto termínů v následujících pěti letech opět promění (Global Communications Report, 2017).

8.3.1 Vztah PR a médií

V předchozích kapitolách jsme se zabývali tím, jak postupně vznikalo PR jako obor a jak se ustavovalo jeho pojmenování a praktiky. Ukázali jsme si, nakolik bylo – a v některých případech stále je – obtížné rozlišit PR od propagandy, whitewashingu a dezinformací, a to zejména v případě politické komunikace. Žurnalisté a editoři, kteří PR zprávy používají jako zdroje svých informací, k nim proto vcelku pochopitelně nemají příliš kladný vztah, přesto je využívají. Obr. 8.6 ukazuje, jaká je základní typologie mediálních obsahů – od komerčních reklam po redakční články. Příjemci (čtenáři, diváci, posluchači) by měli vždy přemýšlet nejen o tom, co jim zpráva sděluje, ale také o tom, z jakého je zdroje a proč byla uveřejněna (v mediálních studiích se touto problematikou zabývají teorie *agenda setting* a *gatekeeping*). Důležitou součástí PR je ale také to, co se do médií nedostalo – co otištěno či uveřejněno nebylo (eliminace negativních zpráv).

Obr. 8.6 Typologie mediálních obsahů

Redakční obsah	<ul style="list-style-type: none"> • vlastní zprávy, které napsal/vytvořil novinář • původní reportáže, rozhovory, komentáře, články
Přejatý obsah	<ul style="list-style-type: none"> • obsah ze zpravodajských agentur (ČTK, AP, AFP, Reuters, Bloomberg, Dow Jones...) • zprávy z jiných médií
PR obsah	<ul style="list-style-type: none"> • informace, jejichž iniciátorem/původcem je PR oddělení/agentura • události vytvořené proto, aby zaujaly média (tiskové konference, křty knih, premiéry, eventy, photo-ops /fotografické příležitosti/ ad.)
Komerční obsah	<ul style="list-style-type: none"> • reklama, inzerce, advertorialy, spotřebitelské soutěže apod.

Zdroj: autorka

Informace, které generují PR agentury a PR oddělení, se sice paradoxně stávají jedním z nejčastějších zdrojů novinářských zpráv, ale o to více k nim novináři zaujímají negativní postoj. Podle výzkumu amerického úřadu zaměstnanosti v roce 2013 připadalo na jednoho zaměstnaného novináře pět profesionálů pracujících v PR – novináři jsou jednoznačně v menšině. PRisté jsou navíc o dost více placení – v USA vydělávají v průměru 55 tisíc dolarů ročně, zatímco novináři jen 35 tisíc, a jejich platy stále klesají, protože se nezvyšují úměrně s inflací (Pew Research, 11. 8. 2014). V České republice monitoruje *fee* (sazba, poplatek) PR odborníků oborová asociace APRA (APRA, 2014b). „Fee je odrazem výdaje času agentury na zakázku klienta, zároveň respektuje i zkušenost agentury. Odměna agentury není závislá na objemu vynaložených nákladů (zpravidla nepracuje s agenturní provizí a přírůžkou). Fee může mít různý charakter. Můžeme hovořit o měsíčním fee, o projektovém fee, o success fee a o fee, které vychází z hodinových sazeb (hodinové sazby jednotlivých pracovních pozic jsou základem pro stanovení fee).“ (APRA, 2014b).

Novináři jsou vystaveni mnoha tlakům – kromě nižších výdělků mají pravděpodobně i více práce. S postupem digitální komunikace a okamžitého šíření informací musejí produkovat obrovské množství zpráv ve velkém časovém presu, často jsou vystaveni tlakům ze stran inzertního oddělení, aby vyhověli inzerentům a publikovali zprávy, které jsou v jejich

prospěch, a nebo – a to je mnohem větší a komplexnější problém – aby nepublikovali zprávy, které by mohly poškodit významné inzerenty nebo vlastníky médií.

PR tak nemá v médiích rozhodně dobré jméno. Příliš tomu nepomáhají ani samotní PRisté, kteří veřejnosti často nejsou ochotni či schopni popsat podstatu své práce nebo vymezit její etické principy, a ta tak zůstává zahalena do sféry zákulisních praktik.

8.4 Klasifikace subjektů využívajících public relations

Public relations využívá celá řada subjektů. K tomu, abychom odlišili, co je skutečně PR a co je výsledkem jiných aktivit, je zapotřebí definovat PR jako soubor specifických dovedností, které vytvářejí PR profesionálové (jednotlivci, agentury nebo vnitřní oddělení organizací). PR mohou využívat jednotlivci i různě velké organizace, od malých firem po velké korporace, nebo od místní samosprávy po celé státy (viz tab. 8.4.1 a 8.4.2).

PR využívají zejména:

- jednotlivci – zejména celebrity, sportovci, ředitelé nebo vrcholoví manažeři ad.;
- komerční organizace – firmy, živnostníci apod.;
- nekomerční organizace – neziskové organizace, profesní sdružení, kulturní instituce;
- vládní a státní organizace – jednotlivé státy, složky vlády (ministerstva či Úřad vlády), místní samospráva a další (policie, hasiči, soudy apod.);
- politické organizace – politické strany a politici.

Tab. 8.4.1 Kdo PR využívá, vytváří a koho PR ovlivňuje

Kdo PR využívá?	komerční organizace	firmy, korporace, akciové společnosti ad.
	nekomerční organizace	neziskové organizace, kulturní instituce, vědecké a vzdělávací instituce, obchodní komory, profesní sdružení ad.
	vládní a politické organizace	ministerstva, státy, politická hnutí a strany, politici ad.
Kdo PR vytváří?	PR agentury	agentury, které zastupují více klientů
	in-house	interní oddělení uvnitř organizace
	konzultanti	individuální konzultanti

Koho PR ovlivňuje?	makro-úroveň	společnosti, státy, kultury, životní styl ad.
	mezo-úroveň	organizace, instituce, skupiny, veřejnou politiku ad.
	mikro-úroveň	jednotlivce

Zdroj: autorka

Tab. 8.4.2 Příklady využívání PR jednotlivci a organizacemi

Jednotlivci	Malé a střední organizace	Velké organizace
Sportovci	Neziskové organizace	Korporace
Umělci	Malé a střední podniky	Státy
Celebrity	Galerie, divadla	Ministerstva
Politici	Vědecké instituce	Svazy
a d.	Místní samospráva	A d.
	Spolky a sdružení	
	a d.	

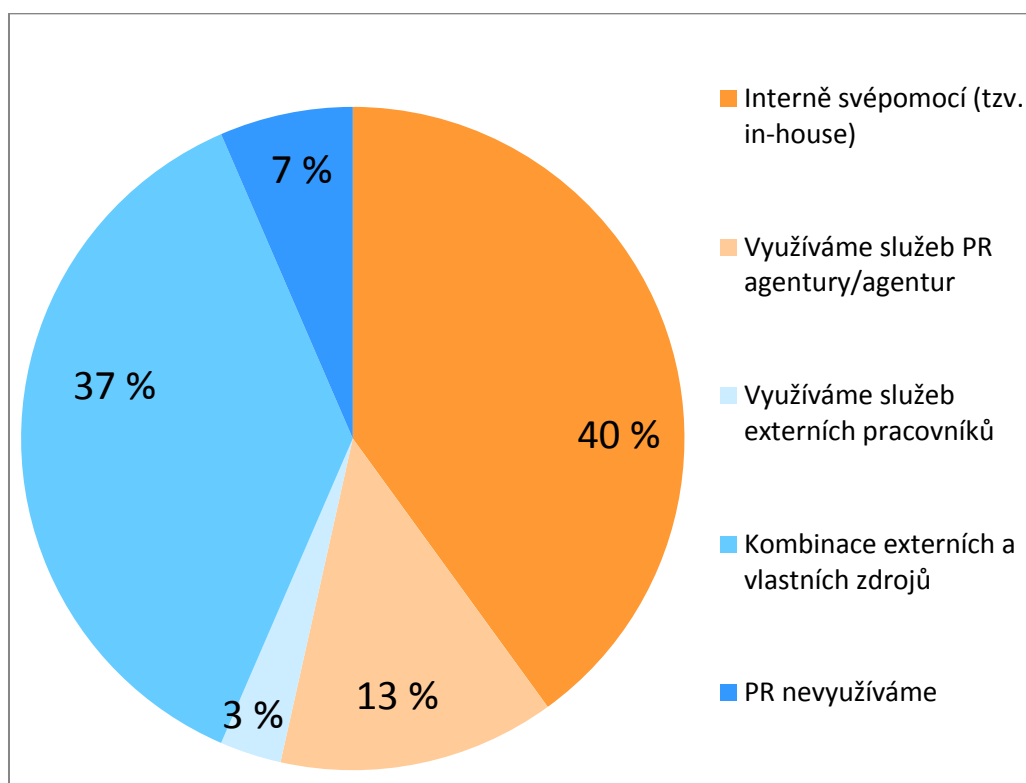
Zdroj: autorka

PR strategie jsou vždy cílené a strategické, řídí se určitou myšlenkou a měly by být v souladu s řízením značky (brand managementem). Za PR proto nemůžeme považovat různé skandály, události nebo výroky, pokud nejsou výsledkem profesionální práce nebo cíleného záměru organizace či mluvčího. Pokud tedy například deník zveřejní fotky herečky s novým přítelem, které pořídili sami novináři, nejedná se ze strany herečky o její cílené PR (alespoň většinou). Pokud ale herečka sama pošle novinářům fotky ze své dovolené, na které je i se svým novým přítelem, jedná se o její PR komunikaci, ať už vytvářenou agenturou, konzultantem, či jí samou. Jejím cílem je totiž udržení zájmu o její osobu a zveřejnění detailů z jejího života v médiích. Bez znalosti PR strategie či kontextů komunikace je však někdy záměry těžké odhalit. Zejména v politické komunikaci (zvláště u sdělování informací ze soukromého života) je vždycky obtížné odlišit, co je ještě strategickým záměrem mluvčího a co je dílem náhody či shodou okolností (Kasl Kollmannová 2011 a 2012).

8.5 Vnitřní oddělení firem a public relations agentury

PR je profesionální, specializovaná činnost, kterou vytvářejí buď odborníci v rámci podniku či organizace (tzv. in-house oddělení), nebo specializované agentury (PR nebo komunikační agentury). V mnoha případech, zejména u velkých firem, spolu vnitřní PR oddělení firmy a agentura spolupracují. V roce 2015 byly celkové výnosy (billing) dvaceti českých PR agentur, které jsou sdružené v Asociaci PR agentur (APRA) 924 milionů korun (APRA, 2017), o dva roky dříve to bylo 850 mil. korun. APRA odhaduje výnosy celého českého PR trhu na jednu miliardu a 172 milionů korun (APRA, 2014b). Podle výzkumu z roku 2012 využívá více než polovina českých firem služby PR agentur nebo konzultantů nebo je kombinuje s prací vlastního PR oddělení (viz obr. 8.8); 40 % firem má vlastní in-house oddělení.

Obr. 8.8 Forma realizace PR v českých firmách



Zdroj: STEM/MARK pro AMI Communications, 2012, cit. in Kasl Kollmannová, 2013

Z interního výzkumu Asociace PR agentur mezi svými členy vyplynulo, že ve 20 členských PR agenturách pracuje 441 osob, největší agentury zaměstnávají kolem 60-80 zaměstnanců, menší agentury ale pár desítek. Ceny služeb za PR v posledních letech stagnují či klesají, což je dané jednak větším množstvím profesionálů na trhu (ať už se jedná o mladé absolventy

komunikačních oborů, nebo bývalé zaměstnance médií), a jednak rostoucí konkurencí ze strany digitálních agentur, které svým klientům ke správě sociálních sítí stále častěji nabízejí i klasické PR služby.

Asociace PR agentur udílí od roku 2008 České ceny za PR, kam své projekty přihlašují jak členské agentury, tak další subjekty, vytvářející profesionální PR v České republice – a to jak z oblasti komerčního, tak nekomerčního sektoru. Počet i tematika přihlášek dobře ilustrují situaci na trhu, rozložení témat i postupnou profesionalizaci oboru. Zatímco v roce 2009 bylo přihlášených 63 projektů, v roce 2017 byl jejich počet téměř trojnásobný (156, viz tab. 8.4.3).

Tab. 8.4.3 Počet přihlášených projektů v České ceně za PR za posledních deset let

ČCPR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PROJEKTY	63	95	102	136	118	146	155	113	156
PŘIHLÁŠKY	116	138	171	203	209	272	272	237	310

Zdroj: APRA, 2017

Jak vyplývá z níže uvedené tabulky 8.5.1, PR profesionálové očekávají v budoucích letech zvýšenou poptávku zejména z oblasti finančních a profesionálních služeb, ale také průmyslu a spotřebního zboží (viz tab. 8.5.1). Naopak nejnižší poptávka je očekávaná ze strany veřejného a neziskového sektoru – ačkoliv tyto oblasti reprezentují velký podíl na celkové přesvědčovací komunikaci, nepoptávají tak často služby u PR agentur, ale zaměstnávají vlastní komunikační profesionály v in-house odděleních. Pro neziskový sektor také někdy PR agentury pracují za snížený příjem či zcela pro bono (Feinglass, 2005).

V souvislosti s digitalizací komunikace a zvyšováním role sociálních médií ve veřejné a komerční komunikaci zaznamenávají PR agentury zvýšený zájem o služby v oblasti digitální komunikace, zejména vytváření obsahu pro sociální sítě a spravování jejich komunit (viz tab. 8.5.2). Tato komunikace bude do budoucna převládat nad klasickými vztahy s médii, u nichž naopak PR profesionálové předpokládají jejich pokles. Stále ale převládá poptávka po seniorních konzultačních službách v komunikaci, což v praxi znamená zejména tvorbu a implementaci komunikačních strategií, ale také například poradenství v oblasti krizové komunikace, která vyžaduje značnou zkušenost a vysokou profesionalitu PR odborníků.

Tab. 8.5.1 Obory činností největšího růstu oproti 2015 a očekávání do několika příštích let

	Největší zaznamenaný růst 2015	Očekávání do několika příštích let
Finanční a profesionální služby	45%	35%
Spotřební zboží	40%	30%
Průmysl/výroba	40%	70%
Zdravotnictví	35%	25%
Jídlo a nápoje	30%	5%
Technologie	30%	70%
Veřejný sektor	10%	10%
Neziskový sektor	5%	5%

Zdroj: Interní výzkum, APRA, 2017

Tab. 8.5.2

Oblasti PR – zhodnocení roku 2015 a očekávání do roku 2016	Největší zaznamenaný růst 2015	Největší očekávaný růst v roce 2016
Sociální média a vedení komunit	60%	75%
Poptávka po seniorních konzultacích	50%	65%
Media relations	35%	10%
Kreativita	30%	20%
Rozvoj marketingu a obchodu	30%	15%
Vytváření multimediálního obsahu	20%	50%
Tvorba webů	15%	0%
Insight a plánování	10%	20%
Výzkum	10%	0%
Měření a analytika	10%	5%
Profesní rozvoj	0%	10%

Zdroj: Interní výzkum, APRA, 2017

8.6 PR, reklamní a mediální agentury: diferenciací činností

Slovo „agentura“ je v oblasti komunikace spojeno s několika různými adjektivy, proto nyní rozebereme, co který typ agentury vytváří.

V oblasti komunikace je potřeba rozlišovat nejen mezi PR a reklamou, ale mnohem přesněji. Časté zmatení pojmů nastává zejména u agentur (reklamní, mediální, PR ad.). Každý

typ agentury se zaměřuje na jiné činnosti a poskytuje jiné služby, přestože je v současné době tendence komunikaci integrovat. Podívejme se proto nyní na to, v čem se agentury většinou liší (viz tab. 8.5).

Tab. 8.5 Rozlišení mezi PR, mediálními, reklamními a digitálními agenturami

Typ agentury	PR	Reklamní	Mediální	Digitální
Co dělá?	vytváří komunikační strategie	vytváří reklamní kampaně	plánuje a nakupuje inzertní prostor	vytváří online komunikaci
Typický produkt	komunikování určitého tématu, budování reputace, pořádání tiskových konferencí a eventů ad.	inzerát, TV spot, rozhlasový spot, slogan ad.	nákup plochy nebo času v konkrétních médiích apod.	vytvoření webové stránky, online shopu, aplikací, správa sociálních sítí, optimalizace SEO apod.
Příklady agentur na českém trhu	AMI Communications, Bison & Rose, EMC, Native PR, Ogilvy PR, PR Konektor ad.	Havas Worldwide, McCann-Erickson, Kasper/Jung von Matt, Ogilvy, Publicis, Saatchi&Saatchi, Wundermann ad.	Médea, MediaCom, MEC, OMD, PHD, ZenithOptimedia ad.	Nydrle, Motion Media, Ogilvy One, Symbio Digital ad.

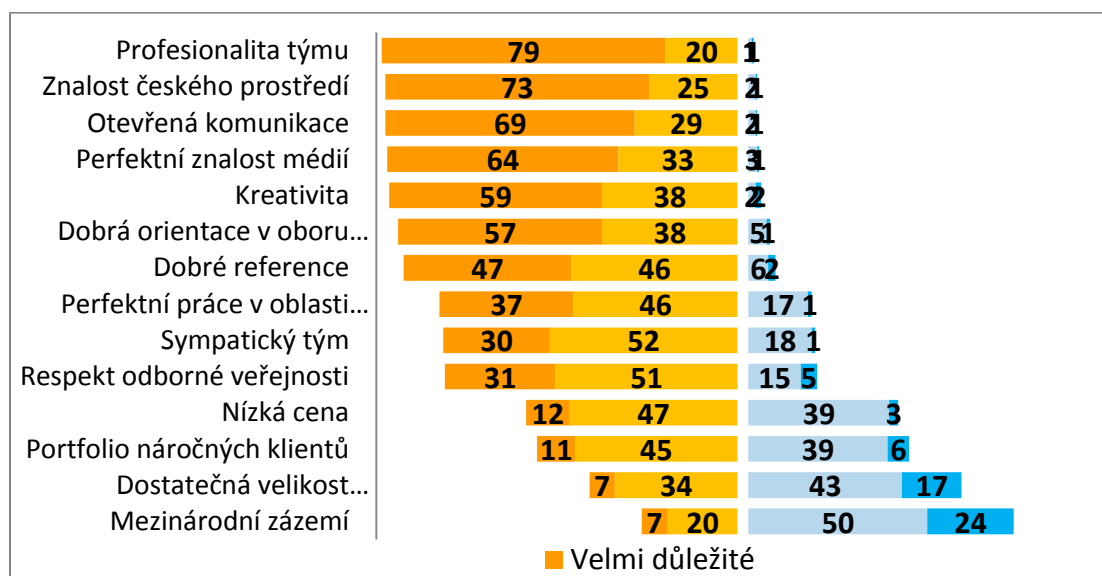
Zdroj: autorka

Jak již bylo řečeno, PR agentury se zaměřují především na dlouhodobou a vzájemnou komunikaci mezi organizací a jejími stakeholdery, a to jak v rámci interní, tak externí komunikace. PR agentury nabízejí různá témata, komunikační příležitosti a obsahy, ale vždy záleží na tom, jak je přijme nebo interpretuje druhá strana. Proto mají PR agentury poměrně malou kontrolu nad obsahem – kdo jej uvidí, co si o něm pomyslí a jak na něj bude reagovat

(například zda novinář napíše kladnou, nebo zápornou recenzi). Z toho důvodu se snaží vytvořit dialog. Pro PR se také někdy používá označení poradenství v oblasti komunikace (*communication consultancy*) nebo strategické komunikace. Vlastním médiím, která PR agentury nebo PR oddělení vytvářejí, se říká *owned media* (např. firemní časopisy apod.).

Firmy, které si nechávají PR připravovat externě, sledují zejména to, zda jsou PR agentury profesionální, dobře se vyznají v domácím prostředí a mají navázané vztahy s novináři, zda jsou transparentní, kreativní a vyznají se v oboru podnikání klienta. Naopak nejméně důležité je mezinárodní zázemí agentury, protože české PR je hodně vázané na lokální kontext a český jazyk (viz obr. 8.9 zobrazující procenta odpovědí českých komunikačních manažerů na otázku: „Jaké jsou podle vašich zkušeností důležité atributy pro výběr PR agentury?“).

Obr. 8.9 Kritéria pro výběr PR agentury



Zdroj: STEM/MARK pro AMI Communications, 2012

Reklamní agentury naproti tomu vytvářejí krátkodobé reklamní kampaně, které jsou přesně zacílené a je v nich zdůrazněný apel na konkrétní aktivitu („kupte si do konce června“). V reklamních sděleních hraje hlavní roli emocionalita, kterou vytváří silný estetický vjem – grafika, hudba, scénář apod. Reklamní sdělení jsou na rozdíl od PR jednosměrná a reklamní agentury mají velkou kontrolu nad jejich obsahem (nikdo nemůže změnit televizní spot, může jedině televizi vypnout). Reklamní agentury si musí prostor pro svoje sdělení v médiích koupit (tzv. *paid media*), zatímco PR agentury si inzertní prostor nekupují (informace novináře zaujme a publikuje ji v redakčním obsahu, tzv. *earned* nebo *free media*). Reklamní agentury, stejně jako PR agentury, vytvářejí i advertorialy, tedy inzeráty, které vypadají

podobně jako běžný novinový článek, ale musejí být graficky označené jako inzerce (viz kap. 12.1).

Mediální agentury nevytvářejí komunikaci s novináři, jak se mnozí domnívají (to dělají PR agentury), ale prodávají inzertní prostor. Mediální agentury se specializují na vyhledávání takového prostoru, který zajistí inzerentovi nejlepší zásah jeho cílové skupiny za nejvýhodnější cenu. Protože mediální agentury nakupují inzertní prostory ve velkých objemech, dojednávají také množstevní slevy.

Digitální agentury se specializují na online komunikaci, která se s postupem času stává jednak složitější, takže je potřeba se orientovat v nejnovějších technologických postupech a možnostech, a jednak stále dominantnější – lidé tráví digitální komunikací stále více času a věnují jí stále více pozornosti. Digitální agentury proto nabízejí komplexní nebo dílčí řešení v online komunikaci, např. webové stránky, online shop, optimalizaci webových vyhledávačů, komunikaci na sociálních sítích, virální kampaně apod.

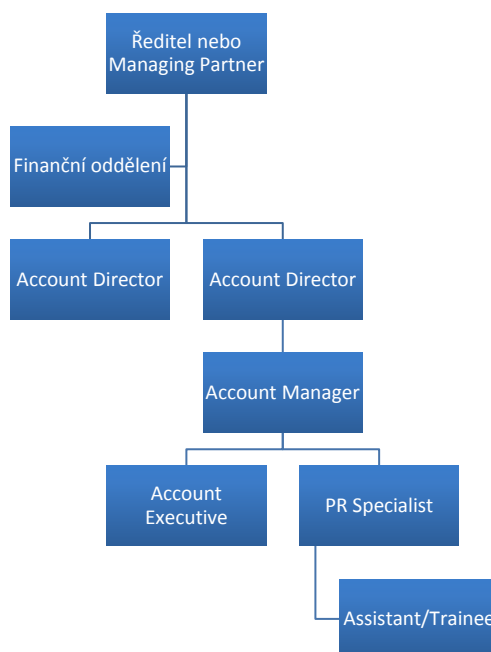
Kromě výše uvedených označení se na trhu setkáváme s řadou dalších termínů, například komunikační nebo full-servisové agentury – ty se snaží nabídnout komplexní komunikaci pro své klienty. Tento přístup je běžný například v Asii, například japonská agentura Dentsu (největší reklamní agentura na světě) pracuje podle konceptu tzv. cross komunikace, který využívá dohromady reklamu, PR i digitální komunikaci (Sugiyama a Andree 2010). Naproti tomu tzv. butikové nebo kreativní agentury jsou malé agentury (maximálně o několika desítkách zaměstnanců), které se snaží nabídnout inovativní postupy a neotřelé nápady (tzv. *out-of-the box*), ať již pro tiskovou reklamu, online komunikaci, nebo komunikační příležitost.

Řada velkých komunikačních skupin má ve své struktuře několik specializovaných agentur. Například ve skupině Ogilvy je jich sedm – Ogilvy PR, Ogilvy Interactive (digitální komunikace), Ogilvy One (direct marketing) ad.

Zcela samostatně stojí public affairs agentury, a to i když jsou součástí větší komunikační skupiny.

Rozdíl mezi PR agenturou a PR oddělením spočívá v tom, že PR oddělení funguje v rámci firmy nebo organizace, a věnuje se tak jen jí. PR agentura oproti tomu pracuje na několika klientech zároveň a je obvykle rozdělená do jednotlivých týmů. Pozice v PR agenturách jsou rozdělené hierarchicky, viz obr. 8.10.

Obr. 8.10 Hierarchie v rámci PR agentury



Zdroj: autorka

8.5.2 Významné zahraniční PR agentury a sítě

Jedním z nejdůvěryhodnějších zdrojů informací o globálním PR trhu je Paul Holmes a jeho Holmes Report, který uvádí statistiky, přehledy a informace o PR trhu. Podle Holmes Reportu vzrostl globální trh v oblasti PR za rok 2013 o 11 %, a vzpamatoval se tak z ekonomické recese po roce 2008. Téměř polovinu trhu (45 %) přitom tvoří pouze čtyři velké holdingové skupiny (sítě): WPP, Omnicom, Interpublic a Publicis Groupe, které pod sebou mají mnoho různých reklamních, komunikačních, digitálních, marketingových, mediálních a PR divizí a agentur.

Jejich význam i úspěch však v posledních letech mírně klesá, protože na rozdíl od menších privátních agentur nejsou schopné rychlé adaptace na měnící se digitální prostředí a jiné požadavky ze strany klientů. „Stále více firem investuje do vybudování svojí digitální divize a managementu sociálních skupin a komunit (*social community management*). Proto dokážou nabízet více netradičních řešení a jsou konkurenceschopnější,“ říká Paul Holmes (Holmes World Report, 2014). Zatímco roste význam digitální komunikace a sociálních médií, klesá zájem o korporátní reputaci a společenskou odpovědnost korporací. Mezi tři největší světové PR agentury patří Edelman, Weber Shandwick a Fleishmann Hillard (viz tab. 8.6) Všechny

mají své partnery nebo pobočky i v České republice, ale českému trhu dominují spíše domácí agentury.

Z českých PR agentur se v Holmesově žebříčku světových agentur umístila mezi prvními dvěma stovkami v roce 2014 AMI Communications (110. místo, resp. 177. místo v roce 2017), kterou Holmes Report označil za největší neruskou PR agenturu v regionu střední a východní Evropy (pozn. – žebříček je tvořený na základě dat, které PR agentury poskytnou, tzn., že nepokrývá všechny agentury). (Holmes Report, 2017)

Tab. 8.6 Největší světové PR agentury podle Holmes Reportu.

Pořadí	Název agentury	Sídlo	Deklarovaný příjem z honorářů (income fee, ve stech tisících dolarů)
1	Edelman	USA	854
2	Weber Shandwick	USA	775
3	Fleishmann Hillard	USA	570
4	Ketchum	USA	530
5	MSL Group	Francie	480
6	Burson-Marsteller	USA	480
7	Hill+Knowlton Strategies	USA	385
8	Ogilvy PR	USA	361
9	BlueFocus	Čína	268
10	Golin	USA	245

Zdroj: Holmes Report, 2017

9 Diferenciace teoretických pohledů na PR

Definicemi PR jsme se podrobně zabývali v kapitole 8. Pochopení a role PR se výrazně mění – a to nejen, když hovoříme o PR, jaké bylo před sto, padesáti či ještě deseti lety, ale zejména podle toho, s kým o PR hovoříme. Globálně se v teorii PR nejvíce prosadili Američané, jejichž hlavní oblastí je komerční PR, politické PR, public affairs a digitální komunikace. Odlišné přístupy k PR najdeme v Evropě, Asii, Jižní Americe či Africe – PR závisí nejen na dané kultuře, ale také na vlivu a svobodě médií a vztahu k autoritám (Hofstede 2001). V některých zemích proto mnohdy oblast PR stále splývá s propagandou. Poněkud jinak přistupují k PR v Japonsku, kde je často zahrnováno pod marketing a reklamu či komplexní komunikaci; jinak vypadá i PR na rychle se rozvíjejících trzích v Číně a Rusku, kde je svoboda slova stále do jisté míry omezená a např. v Číně se stále určité druhy informací cenzurují (Jiang 2012).

I v rámci Evropy se pohledy na PR liší. Zatímco Němci dbají na etiku a vnitřní regulaci v PR, u nás, v regionu střední a východní Evropy, je těmto tématům věnováno málo pozornosti (Kačena, . Různí se nejen praktické, ale i teoretické pohledy. Lze rozlišit tři přístupy (vytyčené v metateorii):

1. Exekutivní přístup je založený na premise, že PR je legitimní a neoddělitelnou součástí komunikace firem či institucí. Předpokládá, že PR přispívá k rozvoji a růstu, upevňuje roli organizace ve společnosti a není v rozporu s obecným blahem společnosti. Řízené PR je důležité zejména pro akciové společnosti, jejichž cílem je vždy generovat co nejvyšší zisk pro své akcionáře a cíleně budovat důvěru v podnik, který reprezentuje management. Tento exekutivní přístup nejvíce ovlivnil americký akademik James E. Grunig a jeho teorie excellence (viz další kapitola) a je patrný v mnoha praktických příručkách PR.

2. Kritický přístup předpokládá, že PR je pouze jiným slovem pro propagandu, nezákonnou či neetickou manipulaci, a napomáhá k legitimizaci takových praktik, které podporují společenskou nerovnost, lež a vykořisťování. Ze všech oblastí PR kritizují nejvíce politické PR, public affairs a lobbying, které nazývají *spin a spin-doktoři* (podle spin – překroutit). Kritiky PR jsou zejména bývalí novináři, publicisté či nezávislí dokumentaristé, například autoři Kevin Moloney (2000), Miller a Dinan (2007, 2008), Stuart Ewen (2008) ad. Moloney například PR označuje jako „veřejné chování, jehož cílem je upoutat pozornost a získat výhodu (...) na úkor ostatních“ (Moloney, 2000, s. 3).

3. Pragmatický přístup v sobě kombinuje prvky obou předchozích. Akceptuje roli PR jako legitimního prostředku a oboru, který přispívá k rozvoji a oboustranné komunikaci se zainteresovanými osobami, a to jak v komerčních, tak neziskových, kulturních či vládních organizacích a institucích. Pokouší se definovat a popsat praktiky a nástroje, které PR využívá, a snaží se o demaskování špatné pověsti, kterou PR přisuzuje kritický přístup. Upevňuje a zdůrazňuje roli etiky, transparentnosti a společenské odpovědnosti v PR jako takovém. Zároveň respektuje interkulturní rozdíly, které existují v jednotlivých státech. Tento přístup zastávají zejména evropští teoretici, jako Jacquie L'Etangová, Dejan Verčič či Betteke van Rulerová. Pragmatický přístup reprezentuje také Freemanova teorie stakeholderů, kterou si popíšeme dále.

Již v počátcích vzniku PR se různily přístupy také v tom, nakolik má být PR pouze persvazivní, tedy přesvědčovací, a především informovat o záměrech a cílech organizace, a nakolik má zprostředkovávat komunikaci mezi organizací a ostatními stakeholdery. Například Bernays nijak nezastíral roli „osvíceného manipulátora“, který utváří veřejné mínění, a také James Grunig ještě začátkem devadesátých let 20. století hovořil o tom, že komunikaci lze řídit požadovaným směrem. Dnes, zejména pod vlivem proměny mediální sféry, obrovskému nárůstu informačních zdrojů a rychlé sociální interaktivitě hovoříme spíše o zprostředkování dialogu se stakeholdery, spoluutváření image a důvěryhodnosti.

9.1 Teorie excellence Gruniga a Hunta

Americký teoretik PR James E. Grunig se spolu s dalšími spolupracovníky a kolegy pokusil definici PR co nejvíce zjednodušit a zařadit ji do manažerského systému řízení organizací tak, aby jí všichni rozuměli. Vycházel přitom zejména z komerční komunikace a stal se hlavním představitelem exekutivního přístupu, jehož cílem bylo etablovat PR jako zcela legitimní funkci managementu a nástroj institucionální komunikace. Grunig s Huntem v roce 1984 (s. 6) definovali PR v jediné větě jako „řízení komunikace mezi organizací a jejími publiky“, které později ještě rozšířil na „řízené komunikační chování organizace“ (Grunig 1997, cit. in Heath 2009, s. 55). Public Relations Society of America v roce 1988 ustavila svou oficiální definici, která zněla: „PR pomáhá organizaci a jeho publikům vzájemně se přizpůsobovat.“

Již z těchto prvních definic je tedy zřejmé, že PR oscillovalo mezi „řízenou komunikací“ a „oboustranným vztahem“ mezi organizací a jejími publiky. Pokud by bylo PR pouze v poradní funkci, která by pomáhala zprostředkovávat komunikaci firmy mezi různými

skupinami veřejnosti, nikdy by nezískalo takový vliv ani finanční prostředky. James Grunig s Toddem Huntem se proto snažili jako jedni z prvních vyvinout tzv. systémovou teorii PR, která by vědecky prozkoumala roli PR v organizaci. V roce 1984 ji popsali ve své knize *Managing Public Relations*.

Na základě svého výzkumu PR ve Spojených státech určili čtyři modely, které v té době existovaly v praxi (viz tab. 9.1):

1. tiskový model,
2. model veřejného informování,
3. dvousměrný asymetrický model,
4. dvousměrný symetrický model.

Tiskový model (*press agency model*) představuje čistě jednosměrnou komunikaci, která vládla v PR převážně do konce druhé světové války. Jednalo se zejména o vztahy s novináři, kteří byli informováni organizací, a o prosazování vize organizace různými informačními toky.

Model veřejného informování v podstatě kopíroval první model, s tím rozdílem, že jeho cílem bylo spíše informovat (poskytovat pravdivé, přesné a včasné informace) než přesvědčovat.

Dvousměrný asymetrický model je sice opět silně přesvědčovací (persvazivní), ale jiným způsobem: snaží se dosáhnout porozumění mezi organizací a skupinami veřejnosti tak, že si veřejnost snaží naklonit na svou stranu a svou činnost tak legitimizovat. Jeho cílem je pouze upevňovat vizi organizace, nikoliv ji podle veřejného mínění od základu měnit.

Cílem posledního modelu, dvousměrně symetrického, je podle autorů Gruniga a Hunta zprostředkovávat vzájemné porozumění – tento oboustranný proces by měl vést k postupným změnám jak na straně organizace, tak publik. Právě tento poslední model byl podle autorů nejlepším na cestě k „dokonalému PR“, které popsali v teorii excellence.

Tab. 9.1 Čtyři modely PR podle Gruniga a Hunta (1984)

Model	Model tiskový	Model veřejného informování	Model dvousměrný asymetrický	Model dvousměrný symetrický
Typ komunikace	jednosměrná	jednosměrná	spíše jednosměrná	Obousměrná, vyvážená
Způsob komunikace	propaganda	šíření informací	vědecké, objektivní přesvědčování	oboustranné porozumění
Záměr komunikace	ovlivnit a manipulovat chování a postoje publika v souladu se záměry organizace	využívat především média k šíření vlastních jednostranných informací, častá manipulace	využívat informací a nejnovějších vědeckých poznatků k vytváření cíleného obrazu organizace, bez důrazu na zpětnou vazbu	vytvářet prostor pro dialog mezi organizací a stakeholdery, přizpůsobovat cíle organizace publikům
Typický příklad osobnosti	Creelova komise, propaganda	Ivy Lee, Carl Byoir, P. T. Barnum	Bernays, korporace do 2. pol. 20. stol.	společná práce PR profesionálů a zástupců organizace
Typický příklad PR nástroje	advertorial, proslov	tisková zpráva	tisková konference	sociální sítě
Doba největšího vlivu	od 1. sv. války do konce 2. sv. války	od konce 19. stol. do konce 2. sv. války	30.–90. léta 20. stol.	od 90. let 20. stol.

Zdroj: autorka podle Gruniga a Hunta, 1984

Grunigova teorie excelence vzbudila téměř ihned po svém publikování ohromný ohlas, a to jak v pozitivním, tak i v negativním slova smyslu. Stala se patrně nejkritizovanější teorií PR, avšak i dnes celá řada akademických článků a studií začíná s odkazem ke „Grunigovi“. Grunig ji po odborné kritice společně se svou manželkou Larissou a dalšími spolupracovníky postupně přepracovával a zakomponovával další prvky, které teorii více rozvolnily a upustily od přechozího přesvědčení, že komunikaci lze „řídít“. Do nového, „smíšeného modelu“ zakomponovali Grunigovi společně s Dozierem (nejprve v roce 1995, poté v roce 2001) prvky teorie her, která se soustředila zejména na dosahování konsenzu mezi organizací a různými publiky.

Jedním z nesporných přínosů Gruniga a jeho kolegů však byl dvousměrný symetrický model komunikace, z něhož celá řada teoretiků i praktiků vychází dodnes. Právě symetričnost komunikace a míra persvazivity (přesvědčivosti) je pro nás vodítkem, jak snadno odlišit PR od propagandy. Zatímco propaganda je řízená, jednosměrná a s jasným cílem ovládnout názory druhých, aniž by nás zajímala zpětná vazba, PR musí vždy brát zřetel na aktuální situaci a komunikaci pojímat spíše jako dialog. K tomu přispěl zejména rozvoj digitální komunikace a sociálních sítí. Zatímco v době, kdy na trhu bylo jen několik novinových titulů a pár televizních kanálů, bylo snadné rozšířit stejnou informaci několika kanály a lidé ji snáze přijali, protože prostě k jiným informacím neměli přístup, dnes jsou lidé zvyklí informace sami vyhledávat, ověřovat, řídit se názory ostatních, které ani nemusejí znát (například online recenzemi, Wikipedií apod.), a sami také vystupují v komunikaci aktivněji, než když mohli napsat například jen svůj názor do „knihy přání a stížností“.

9.2 Freemanova teorie stakeholderů

Pojem stakeholder patří v PR k jednomu z klíčových termínů a konceptů a používá se často jak v teorii, tak v praxi. Poprvé jej definoval Výzkumný institut ve Stanfordu (Stanford Research Institute) v roce 1963, kdy popsal stakeholdery jako „*skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly existovat*“ (Freeman 2010, s. 31). Pojem stakeholder upozorňoval na to, že organizace není odpovědná jen těm, kteří drží její akcie (stockholders), ale i ostatním, kteří mají na činnost organizace vliv, byť nepřímý, a vyslovují tak souhlas se samotnou existencí organizace. Původně tedy koncept stakeholderů zahrnoval zejména podílníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, věřitele a společnost (Freeman 2010, s. 32).

Koncept významně rozšířil a rozpracoval R. Edward Freeman a jeho kolegové (Freeman a Shipp 1984; Bryson, Freeman a Roering 1985; Freeman, Harrison a Wicks 2007; Freeman, 2010). Stakeholdery jsou dnes všechny osoby, kterých se důsledek komunikace či působení dané organizace může dotknout, a to v nejširším slova smyslu. V době sociálních sítí a rychlého sdílení a šíření informací jsou stakeholderi téměř všichni. Zdánlivě lokální událost se může jednoduše stát globální zprávou a zasáhnout i ty skupiny, které by ji jinak vůbec nebraly v potaz. Řízení komunikace v tradičním smyslu, zejména v Grunigově pojetí teorie excellence, je tak téměř nemožné. Zatímco tradiční koncept cílových skupin v marketingovém pojetí operuje především se zákazníky a s potenciálními zákazníky, tedy s těmi, kteří si daný výrobek či službu koupí, stakeholderi jsou také všichni ostatní.

I ti, kdo si výrobek či službu nikdy nepořídí, nebo ti, kteří dokonce s existencí dané instituce vůbec nesouhlasí, dnes mohou velkou měrou určovat význam a důvěryhodnost značky organizace. Pro McDonald's jsou dnes stejně důležití jak jejich zákazníci, tak všichni, kdo bojují proti obezitě. Neštěstí v továrně Rana Plaza v Bangladéši v roce 2013, při němž zahynulo více než 1100 lidí, negativně ovlivnilo nejen značky Walmart, Mango či Primark ad., pro které zde vyráběli zboží. Zákazníci po celém světě se začali více zajímat o to, kdo a za jakých podmínek vyrábí produkty, které spotřebovávají. Pro společnosti jsou dnes stejně důležití ti, kdo jsou v komunikaci aktivní (*názoroví vůdci* či *influenceri*), jako ti, kteří jen naslouchají (*followers*) nebo jsou zcela neaktivní. Například výrazné sociální kampaně z oblasti zdravotnictví (např. Movember nebo Ice Bucket Challenge) zasahují nejen ty, kteří se o danou problematiku zajímají či přispívají na charitativní účely, ale i ty, které by to do té doby ani nenapadlo.

Právě proti tradiční představě o tom, že komunikaci lze vést z jednoho centra a více či méně ji řídit (teorie excellence), se vymezil nový přístup ve strategii komunikace, tzv. *stakeholder approach* nebo *stakeholder management*. Ten klade důraz na oboustrannou komunikaci a aktivní zpětnou vazbu v komplexní a provázané síti „multi-stakeholderů“ (Gregory 2010, s. 2). Přestože se stakeholderem může, jak jsme si ukázali, stát téměř kdokoliv, je pro firmy a organizace důležité určit si, které skupiny a okruhy stakeholderů jsou pro ně klíčové, a na ty se ve své komunikaci zaměřit. Analýza, strategie a taktika v komunikaci s mnoha skupinami stakeholderů je velmi náročná a komplexní práce. „Vytvoření a udržování dobré reputace před klíčovými publiky je mravenčí práce, náročná na energii i na čas, která vyžaduje skutečně zkušené manažery a plánování.“ (Gregory 2010, s. 5) Komunikační manažeři navíc musejí co nejrychleji reagovat na to, co se aktuálně ve společnosti děje, ať se jedná o krizi, nebo o komunikační příležitost.

9.2.1 Co je to stakeholder mapping?

Analýzou a mapováním stakeholderů se zabývá tzv. *stakeholder mapping* nebo také *stakeholder analysis*. Zabývá se definováním skupin stakeholderů, analýzou jejich vlivu a impaktu, navrhuje formy řízení vztahů s jednotlivými kategoriemi stakeholderů a dialogu s nimi.

Stakeholder mapping se skládá obvykle ze 4 kroků:

1. určení klíčových stakeholderů;
2. analýza jejich vlivu a impaktu, určení názorových vůdců;
3. návrh komunikačního plánu se stakeholdery, identifikování jejich priority, frekvence a nástrojů;
4. zapojení stakeholderů do komunikace (*engagement*), zpětná vazba, evaluace.

Stakeholder mapping se stal důležitou součástí plánování komunikační strategie (viz část III.).

Část III. Strategie: plánování a řízení komunikace

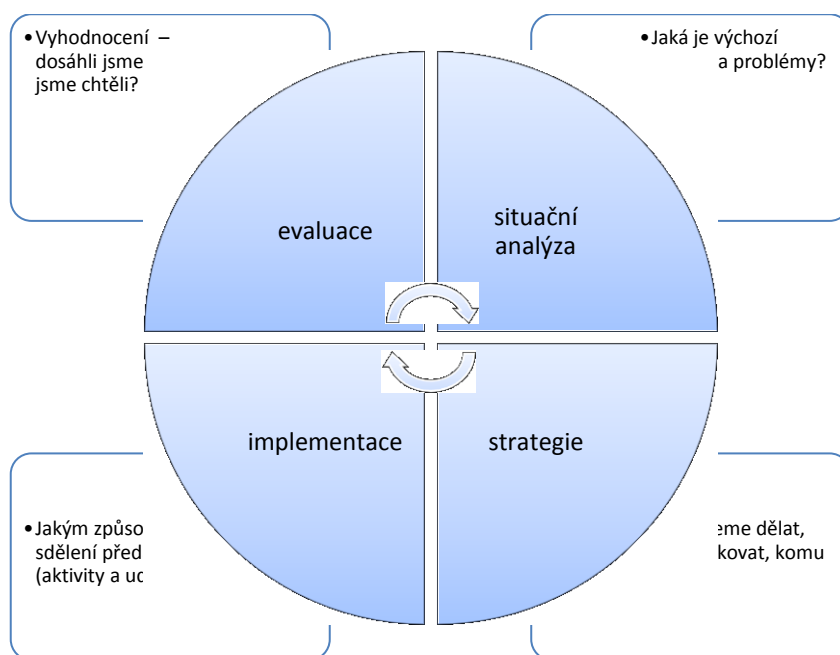
10 Strategie a taktiky v oblasti public relations

Strategie je cesta, jak dosáhnout toho, co chceme. Naproti tomu taktika představuje způsob, který k jeho dosažení použijeme. Ve vojenské terminologii lze strategii přirovnat k touze po vítězství, k němuž vede řada dílčích bitev. Komunikace je však velmi proměnlivý proces, a řada profesionálů proto na tvorbu komunikační strategie rezignuje již od počátku a soustředí se pouze na krátkodobé taktiky k získání okamžitých cílů (například zvýšení povědomí o značce o X procent během X měsíců, publikování X článků v novinách nebo uskutečnění jednoho rozhovoru se šéfem firmy v televizi). Strategické cíle jsou však nezbytné k hodnocení úspěchu či neúspěchu komunikačních taktik.

Strategie by však neměla být rigidní či neměnná. Již v roce 1940 napsal vedoucí PR oddělení značky Philips v Československu Stanislav Kubík: *„Plán však nemá být považován za něco neměnitelného. Protože k jeho provedení je třeba času a v průběhu doby se mění myšlení lidí (které je hlavním materiálem, jež propaganda zpracovává), musíme na tyto změny co nejcitlivěji reagovat, zahodit třeba celý plán a vypracovat nový, zjistíme-li, že změněné mentalitě spotřebitelů už nevyhovuje maximálně.“* (Kubík in Poštolka, 1940, s. 136, zvýraznění autor.)

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

Obr. 10.1 Strategický model plánování a managementu komunikace



Zdroj: autorka podle Cutlipa, Centera a Brooma 2010, s. 283

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

Tab. 10.1 Základní otázky a cíle před vytvořením strategie

Otázky	Podotázky	Aktivity
Čeho chci dosáhnout?	Jaké jsou mé cíle? Změnit postoje, názory, prodat, informovat apod.?	Analýza situace SWOT a PEST analýza ad.
Co chci říct a dělat?	Jaký je obsah sdělení? Mám jasnou vizi?	Stanovení benchmarků a jasných cílů (zvýšení obratu, podílu na trhu, informovanosti apod.)
Co si o tom myslí ostatní?	Jaký je kontext situace, veřejné mínění, data a kontext problematiky?	Výzkum veřejného mínění, médií, konkurence ad.
Komu to chci říct?	Kdo jsou klíčoví stakeholdeři a publika?	Stakeholder mapping, určení cílových skupin
Jakým způsobem to budu	Jaké nástroje a formu	Vymezení nástrojů

řikat?	komunikace zvolím?	komunikace – media relations, eventy, lobbying apod.
Jak se dozvím, zda jsem dosáhl toho, co jsem chtěl?	Jakými metodami zhodnotím výsledky?	Evaluace – mediální analýza, výzkum veřejného mínění apod.

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

10.1 Cutlipova a Centerova teorie PR: 7 C

Základními prvky Cutlipovy a Centerovy teorie PR se staly koncepty 7C a čtyřstupňového procesu PR. Čtyřstupňový proces (původně byl v roce 1952 pouze třístupňový, čtvrtý stupeň, evaluace, byl přidán do reedice v roce 1958) rozdělil PR kampaň do těchto částí:

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

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

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

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

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

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

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

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

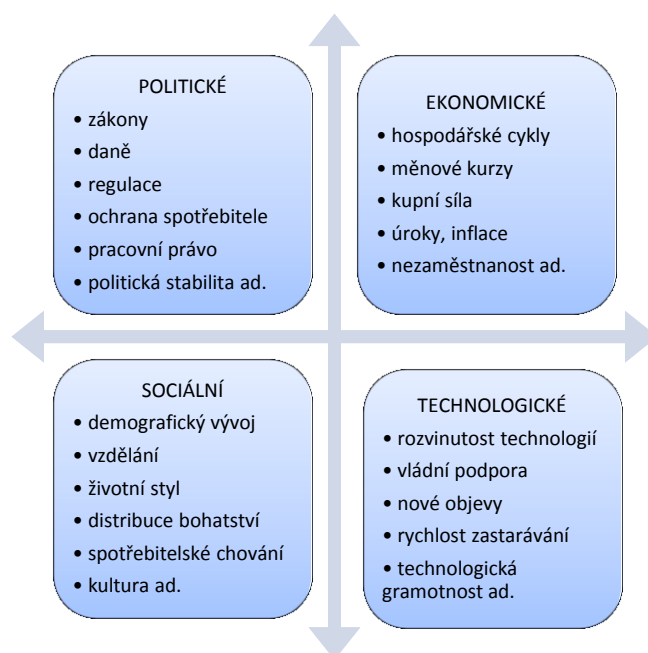
10.2 Analytické nástroje v PR

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

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

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

Obr. 10.2 PEST analýza



Zdroj: autorka

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

Kvalitativní výzkumné metody slouží ke zjištění podrobnějších detailů, zejména emocí a pocitů spojených s vnímáním dané problematiky. Kvalitativní výzkumy nejsou reprezentativní ani zcela objektivní, ale zjišťují důležité faktory, které mohou ovlivnit například přijetí sdělení. Patří k nim mj. hloubkové nebo expertní rozhovory, focus groups,

pozorování nebo etnografie, kvalitativní analýza mediálních textů (např. sémiotika) či diskurzu (jakým způsobem se o dané problematice mluví) ad.

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

10.3 Mediální monitoring a mediální analýzy

Analýza mediálního obrazu a tzv. výstřižky (*clippings*) byly dříve hlavním nástrojem měření efektivity v PR. Počet monitorovaných mediálních titulů a kanálů v poslední době exponenciálně vzrostl, ale zároveň se média výrazně propadla jak ve sledovanosti, tak i ve vlastní hodnotě. Médii jsou dnes i sociální sítě jako Facebook, Twitter, ale i LinkedIn, osobní blogy nebo firemní časopisy ad. Klasická mediální analýza se stále více stává nástrojem, který je potřeba doplňovat jinými metodami, protože neposkytuje celkový obrázek o pozici a vnímání organizace.

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

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

I – *influence or tone* – vliv;

M – *message communicated* – komunikované sdělení;

P – *prominence* – důležitost, např. pořadí uveřejněné zprávy (hlavní článek na titulní straně, krátká zpráva na straně 10 apod.);

A – *Audience reaches* – dosažené publikum;

C – *consultant(spokesman) quoted* – zda byla v článku obsažena citace zástupce organizace nebo tiskového mluvčího;

T – *type of article* – druh článku, např. rozhovor, zpráva, recenze, sloupek apod.

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

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

Příklad: výstřížková služba

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

První výstřížkovou službu začal poskytovat již v roce 1852 polský prodavač novin jménem Romeike, žijící v Londýně, který si později založil vlastní agenturu Romeike a Curtice. Ta poskytovala výstřížky zejména umělcům, hudebníkům a hercům, kteří si vyhledávali ohlasy na svá představení a díla. V Československu existovala tato služba již od roku 1929, od roku 1958 tuto službu poskytovala mj. například Pražská informační služba (PIS). Výstřížky poté

četli ti, kdo měli na starosti předchůdce PR oddělení (nejčastěji propagace či styk s veřejností), tedy vedoucí či ředitelé organizace.

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

11 Evaluace PR

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

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

PR praktici ani teoretici se po dlouhou dobu nedokázali shodnout na tom, zda lze účinky PR vůbec měřit. Koncem 80. let provedl Američan Walter Lindenmann výzkum mezi PR

praktiky na téma, jaké metody evaluace (hodnocení) PR používají, a zjistil, že pouze 57 % z nich věřilo, že výsledky PR lze vůbec změřit, zatímco ostatní byli opačného názoru (Lindenmann cit. in Noble a Watson 2007, s. 32). Mezi nejčastější metody, které zmiňovali, patřily monitoring a tracking, výzkumy veřejného mínění či analýza krizových témat. Objemy finančních prostředků, které na měření věnovali, byly velmi malé, nejvýše zhruba 7 %. Většina organizací si stanovuje svoje KPI (*key performance indicators*), klíčové indikátory úspěchu, v nichž dosažené výsledky měří.

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

11.1 Teoretické modely evaluace PR

Než začneme vysvětlovat jednotlivé metody a postupy, jimiž lze účinky PR změřit, je dobré se zaměřit na to, jaké povahy tyto účinky vlastně mohou být. V současné době se nejvíce uplatňují dva teoretické modely – Macnamarův model a model Cutlipa, Centera a Brooma (2006). Cutlip, Center a Broom vytvořili stupňovitý model, známý jako PII (Preparation, Implementation, Impact – tedy příprava, implementace a účinek), který rozděluje postup při hodnocení účinků PR podle toho, co bylo v konkrétní situaci cílem komunikace.

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

nebude opravdu chutnat anebo nebudou přesvědčeni, že jíst kapra zapadá do jejich životního stylu.

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

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

Obr. 11.2 Zjednodušený Macnamarův model evaluace.



Zdroj: Macnamara 2005, s. 264, upraveno autorkou

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

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

Jak však poznamenávají britští vědci Paul Noble a Tom Watson (2007, s. 88) – ačkoli se tyto tři modely objevily v mnoha PR publikacích, článcích a učebnicích, praktici je často vůbec neznají. Jejich nevýhodou může být to, že jsou příliš komplexní, celá řada PR aktivit je v praxi průběžných nebo mnohdy nemají vytyčené jasné a přesné cíle či strategii. Na rozdíl od reklamních kampaní nemá PR vždy povahu přesně ohraničené „kampaně“, která by trvala několik týdnů a její dopad by bylo možné exaktně změřit (například o kolik stoupl prodej mýdla nebo limonády v prvním týdnu po uvedení kampaně).

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

Komparace evaluace v public relations, reklamě a marketingu

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

Na tuto otázku existuje několik odpovědí. Zatímco v reklamě se částky na každou kampaň pohybují v řádu milionů či desítek milionů korun, částka na výzkum v řádu několika statisíců vypadá opticky adekvátní – pohybuje se v řádu několika procent. Návratnost kampaně lze

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

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

11.2 Barcelonské principy evaluace

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

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

1. Měření by mělo být součástí každé kampaně a PR komunikace. Mělo by být co nejkonkrétnější a nejkomplexnější (včetně sociálních médií, míry povědomí u klíčových stakeholderů, změny postojů nebo chování a vliv na obchodní výsledky (ROI)).
2. Neměly by se měřit výstupy (*outputs*), ale výsledky (*outcomes*). Výstup by se neměl soustředit na počet medializovaných článků nebo proběhlých událostí, ale na to, zda PR

komunikace měla skutečně nějaký dopad na stakeholdery. Výsledky kampaní jsou například informovanost, povědomí, postoje nebo důvěra v organizaci apod.

3. Vliv na obchodní výsledky (return on investment) by se měl měřit vždy, pokud je to možné.

4. Při měření médií je nutné dbát nejen na kvantitu výstupů, ale i na jejich kvalitu, vyznění a vztah ke stakeholderům. Kvalitu publicity určuje tón (pozitivní, neutrální nebo negativní), důvěryhodnost a relevantnost média ve vztahu k cílovým skupinám, zásah, vyjádření třetích stran nebo mluvčích firmy a umístění v rámci média.

5. Metodu ekvivalentního reklamního prostoru (AVE) nelze akceptovat jako způsob měření PR.

6. Zcela novou oblastí jsou sociální média, která se také musejí zahrnovat do měření.

7. Při měření je zapotřebí dbát na pečlivou metodologii, aby se měření dalo kdykoliv ověřit nebo zopakovat. (Barcelona Declaration of Measurement Principles, 2010)

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

11.3 Metoda ekvivalentního reklamního prostoru a její kritika

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

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

Tato metoda má několik nepřehlédnutelných negativ:

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

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

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

AVE se však stále využívá k legitimizaci nákladů na PR – například finanční ředitel raději uvolní pět tisíc liber na PR agenturu, pokud mu zaručí, že za tyto peníze zajistí mediální

pokrytí ve výši pěti milionů liber (PR Week, 2009). Výdaje na marketing a reklamu jsou sice většinou několikanásobně větší, ale přinášejí okamžitý efekt, proto je finanční ředitelé snadněji obhájí před vedením firmy.

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

Přínos PR lze v některých případech vyjádřit i finančně – metodou ROI (*return-on-investment*), tedy zvýšení finančního přínosu v poměru k investovaným nákladům. Největším rizikem je přitom oddělení PR od ostatní marketingové komunikace (reklamní kampaně, cenové politiky, podpory prodeje) a od změn v oblasti trhu, zejména konkurence, či spotřebitelských preferencí.

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

Část IV. Jednotlivé oblasti public relations

Cílem této kapitoly je stručně představit jednotlivé oblasti public relations a uvést jejich příklady. Uvedená klasifikace odpovídá zhruba současnému pojetí oboru dle Tenche a Yeomansové (2009), avšak v některých aspektech se mírně liší. Zvýraznění některých kapitol (např. public affairs či neziskového PR) je zcela subjektivní a je dáno spíše snahou graficky vyčlenit určitá témata, jimž je v této práci dán prostor. Zároveň si autorka neklade ambice uvedené oblasti dopodrobna prozkoumat (ostatně na každé podtéma existuje řada specializovaných odborných knih a akademických článků), jedná se spíše o základní orientaci a utřídění pojmů, doplněné vybranými příklady.

Dřívější pojetí oblastí public relations vycházelo ze základního rozdělení na komunikaci směrem dovnitř organizace (interní PR) a vně organizaci (externí PR) (Kitchen, 1977). Interní PR zasahovalo cílové skupiny, jako jsou zaměstnanci, manažeři a další, kdo se podíleli na vnitřním chodu organizace. Externí PR pokrývalo další skupiny stakeholderů, zejména novináře, investory, dodavatele, zákazníky, obyvatele v místě podnikání, zastupitele a zákonodárce, širokou veřejnost ad. První dekáda 21. století však přinesla obrovský vývoj a změnu v sociální komunikaci – jednak obrovské zrychlení přenosu informací, a jednak propojení skupin, které dříve nepřicházely v komunikaci tolik do vzájemného kontaktu, například obyvatele z různých koutů republiky či světa, zaměstnance a manažery či ředitele apod.

To vedlo zejména ke dvěma důsledkům: 1) interní a externí komunikace se začala propojovat a 2) komunikace se extrémně zrychlila a její důsledky mají okamžitý efekt na všechny stakeholdery. Například zpráva, kterou dříve bylo možné sdělit jen zaměstnancům a spolehnout se na to, že se nedostane do novin dříve, než ji oficiálně oznámí management, se dnes musí zveřejňovat ve stejný okamžik. Rozdělení na interní a externí PR se však stále používá ve smyslu segmentace cílových skupin. Zejména interní PR (interní nebo firemní komunikace) je oborem, který se v poslední době intenzivně rozvíjí. Působí uvnitř firmy v oblastech, kterými se dříve zabývalo spíše oddělení HR (human resources či personalistika), tedy motivování, vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců, přenos firemních hodnot a sdílení firemní kultury. Navíc se PR ujímá také tradičně spíše marketingových oblastí, například korporátní identity, pozicování značky (*positioning*) a branding.

Následující tabulka 13.1 ukazuje prognózy PR profesionálů z výzkumu Asociace PR agentur, jaké oblasti považují za perspektivní do budoucna. Z odpovědí je zřejmé, že rozdělení komunikace do přesných kategorií není reálné a i v byznysové sféře se často

promíchává – PR profesionálové tak zaznamenávají a předpokládají i poptávku po službách v oblasti marketingové komunikace ihned po digitální komunikaci. Korporátní pověst je také oblastí, která někdy spadá pod brand management (řízení značky), jindy pod PR (viz tab. 13.1).

Tab. 13.1 Perspektivní oblasti PR – prognóza

Oblasti růstu - zhodnocení roku 2015 a očekávání do příštích let	Největší zaznamenaný růst 2015	Největší očekávaný růst do několika příštích let
Digitální /online komunikace	60%	75%
Marketingové komunikace	60%	35%
Korporátní pověst	55%	65%
Komunikace se zaměstnanci	30%	30%
Public affairs/government relations	10%	15%
Vztahy s investory / finanční komunikace	5%	5%
Společenská odpovědnost	5%	10%
Word-of-mouth	5%	5%

Zdroj: APRA, 2017

12.1 Media relations – vztahy s médii a novináři

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

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

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

PR profesionálové se tak snaží ovlivnit to, co se v novinách o jejich klientech či organizacích napíše (či naopak – nenapíše). Musejí se proto přizpůsobit pravidlům, podle nichž média fungují (tzv. mediální logice), aby novinářům nabídli takový obsah, s nímž uspějí a kterým se budou novináři zabývat. Média, zejména zpravodajská, mají své ustálené rubriky a pravidelný obsah, který svým příjemcům nabízejí (viz obr. 12.1). Zpravodajství se navíc řídí řadou pravidelných rutin a stereotypů (Trampota 2006).

Obr. 12.1 Typologie mediálních obsahů



Zdroj: autorka

Koncept mediální logiky poprvé popsali David Altheide a Robert Snow ve své publikaci *Media Power* (Moc médií; 1979). Vycházeli ale přitom z analýzy tradičních médií – novin, televizního či rozhlasového zpravodajství. Svět, v němž distribuce informací spoléhala téměř výhradně na tato masová média, se však s nástupem digitální komunikace nenávratně změnil. Stejně mocné jako tradiční média jsou dnes všechny prostředky komunikace – informace na sociálních sítích, v e-mailu nebo na internetových stránkách jsou dnes dostupné a přenositelné naprosto jiným způsobem než před padesáti lety. Jak zní oblíbené komunikační doporučení: „Nepište do pracovního e-mailu nebo na sociální sítě nic, co nechcete, aby se objevilo na

titulní straně novin.“ (viz kap. 19). Zaměřím se tedy na takové aspekty mediální logiky, které jsou stále uplatnitelné pro tradiční média, ale platí i pro online vydavatelství či blogery.

Základní pravidla mediální logiky (aktualizováno a upraveno autorkou dle Altheide a Snow, 1979):

- Zpráva musí být aktuální, konkrétní, snadno zpracovatelná a pochopitelná, mít jasné a známé aktéry (tzv. personalizace, známost), předkládat fakta (čísla, nové informace, výsledky) a pokud možno obrazový materiál, video nebo infografiku.
- Zpráva musí být překvapivá nebo přinášet nové informace o tématu, o němž se zrovna mluví (tzv. *developing story*). Každá kauza se postupem času v médiích vyčerpá a přestane zajímat jak čtenáře, tak novináře (a to včetně naprosto zásadních událostí, jako jsou katastrofy, války apod.).
- Informace musí být zajímavá pro cílovou skupinu čtenářů daného média (tzn. například zpráva o nové příchuti krmiva pro kočky nebude zajímat čtenáře *Hospodářských novin* nebo deníku *Sport*).
- Zpráva musí mít příběh. Existují různé druhy a žánry příběhů a každé médium má svůj způsob, jakým je zpracovává (například deník *Blesk* spíše otiskne PR celebrit, zejména s osobním rozhovorem nebo pikantní fotkou, než týdeník *Ekonom*). Velmi žádané jsou tzv. HLP – hluboké lidské příběhy, které emotivní formou zpracovávají informaci na příkladu konkrétního člověka.
- Informace či její forma musí odpovídat marketingovému a inzertnímu profilu média (tzn. například deník *Lidové noviny*, který si chce zachovávat image „investigativního média“, bude spíše pátrat po zákulisních informacích, které jiné médium nemá a které jdou mimo tradiční PR kanály. Naopak časopis *Elle* bude zajímat nová kolekce módního řetězce, kterou navrhoval slavný návrhář.)

PR profesionálové si také musí uvědomit, jak funguje vnitřní organizace médií (viz obr. 12.2). Většinou se totiž obracejí rovnou na novináře, kterým zasílají tiskové zprávy. Zkušený novinář ve velkém deníku jich však dostane denně minimálně několik desítek, někdy až stovek, proto jim jen velmi zřídka věnuje pozornost. Pokud novináře nezaujme předmět e-mailu nebo pokud zpráva nepřijde od zdroje, s nímž má navázaný dlouhodobý vztah vzájemné důvěry, téměř nikdy tiskové zprávy neotvírá a nevěnuje jim pozornost. Někdy na novináře vyvíjí tlak inzertní oddělení, které po nich požaduje vstřícnost vůči platicím

inzerentům (publikování jejich zpráv jako „bonus“ nebo nepublikování informací, které by je mohly poškodit).

Obr. 12.2 Vnitřní struktura mediálních organizací

Redakce	Inzertní oddělení	Marketingové oddělení
<ul style="list-style-type: none"> • píše články a komentáře • vybírá témata • důležité osoby: šéfredaktor, editoři, redaktori 	<ul style="list-style-type: none"> • zajišťuje reklamu, inzeráty a advertorialy • navrhuje a řídí speciální přílohy a inzertní projekty 	<ul style="list-style-type: none"> • jeho úkolem je prodávat médium jako produkt • řídí marketing, positioning a branding média • používá PR nástroje k propagaci média

Zdroj: autorka

V media relations rozlišujeme tyto pojmy:

- earned media (získaná média) – mediální prostor, který daný subjekt získá, aniž by platil za inzerci – uveřejněné články v médiích, reportáže o tématu, názory, interview apod.;
- owned media (vlastní média) – například vlastní časopis, webové stránky, videa či vlastní sociální sítě (vlastní kanály na Facebooku, Youtube či firemní účet na Twitteru);
- paid media – média, která PR agentura musí alespoň částečně zaplatit (např. komerční přílohy časopisů, advertorialy);
- shared media – jak se informace sdílí a šíří, ať už šeptandou (word-of-mouth), nebo online (virálně).

Definice advertorialů

Advertorial (složenina z angl. *advertisement* – reklama – a *editorial* – redakční článek) je forma placené inzerce v tištěných médiích, která se svým obsahem i grafikou co nejvíce přibližuje běžnému redakčnímu obsahu. Zároveň by ale měla být pro čtenáře od redakční části odlišitelná. Zákon o regulaci reklamy (č. 40/1995 Sb.) v aktuálním znění v paragrafu 2 výslovně zakazuje skrytou reklamu („takovou reklamou se pro účely tohoto zákona rozumí

reklama, u níž je obtížné rozlišit, že se jedná o reklamu, zejména proto, že není jako reklama označena“). Již však neříká, jak takové označení má vypadat. Takové texty mají proto často titulek, perex (úvodní zvýrazněný text), jsou zalomené do sloupců, doplněné obrázkem a někdy i podepsané jménem. Oddělené bývají například tenkou linkou nebo slovy na okraji stránky, například „inzerce“, „komerční prezentace“, „komerční příloha“, „speciální příloha“, „marketingový projekt“, ale i „PR“ nebo „advertorial“. Čtenáři si odlišení při rychlém listování časopisem často ani nevšimnou, příp. se do článku začnou, když jim připadá jeho téma zajímavé. I když si uvědomí, že je to forma reklamy, postupem času zapomenou na to, že o něm četli v „inzerátu“, který byl persvazivní, ale jen si vybaví, „že to někde četli“. Tomuto psychologickému jevu, který je založen na tom, že vliv nějakého doporučení, podnětu či působení se neobjevuje ihned, ale až po určité době, se říká „spáčský efekt“ (*sleeper effect*).

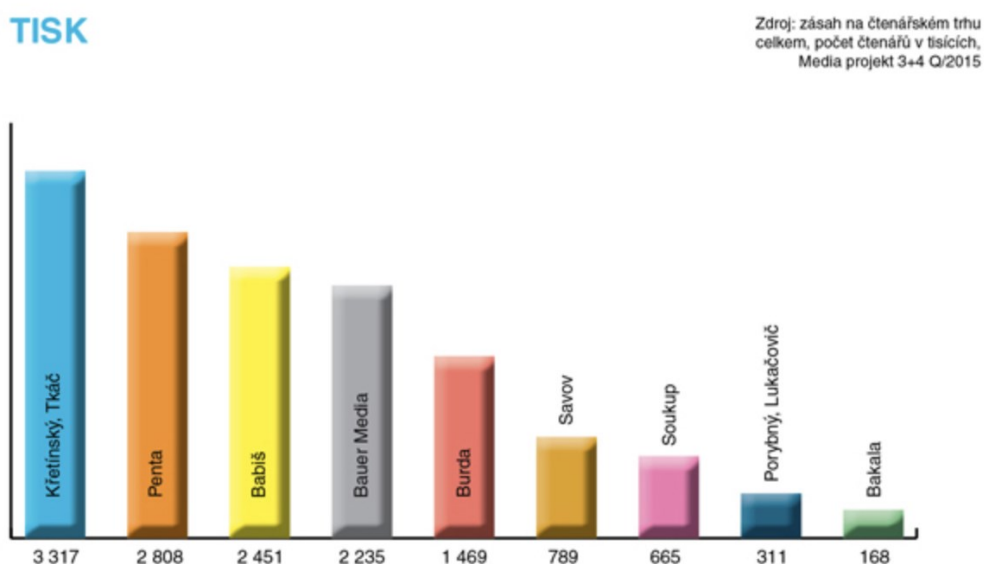
Advertorialy mohou vznikat různě: buď v PR agenturách, nebo PR odděleních, někdy i v reklamních agenturách, nebo také po dohodě s daným médiem přímo v jeho redakci. Na hranici etiky je zejména to, když je advertorial podepsaný známým redaktorem nebo stálým členem redakce, protože čtenáři jej berou jako názorovou autoritu a advertorial vnímají mnohem důvěryhodněji. Za hranicí etiky (i zákona) je publikování neoznačeného persvazivního textu (advertorialu), zejména pokud se jedná o tzv. „bonus“, který médium poskytne zadavateli, když si u něj zaplatí reklamní kampaň. Ovšem i k těmto případům někdy dochází. Advertorial se od PR liší také v tom, že je publikovaný a zpracovaný nikoliv v rámci dobrovolného rozhodnutí daného redaktora, ale na základě smluvního vztahu zadavatele a média.

Český mediální trh a jeho specifika

Český mediální trh je poměrně jednoduché ohraničit a definovat – a to zejména díky češtině. Český jazyk, bezesporu jeden z nejkrásnějších a nejsložitějších na světě, nám přináší jasná omezení – i výhody – a každopádně se výrazně podílí na formování mediálního trhu. Češi například tak vytrvale sledovali domácí Seznam.cz, že jeho konkurent Google musel velmi rychle reagovat a překládat své aplikace do češtiny, aby s ním mohl soupeřit. Pro většinu globálních firem však má český trh jen mizivý význam, a proto je jejich komunikace častokrát pouze přeloženou, v lepším případě lokalizovanou adaptací nadnárodních sdělení (lokalizace znamená přizpůsobení se specifikům daného trhu).

V posledních letech poznamenala český mediální trh velká proměna vlastnictví českých mediálních domů. Po tom, co v devadesátých letech koupily většinu českých mediálních domů německá (Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft, Verlagsgruppe Passau) či švýcarská vydavatelství (Ringier), nastal v posledních letech doslova obrat a zahraniční investoři prodali vydavatelství zpět podnikatelům s místními kořeny (Andrej Babiš, Zdeněk Bakala, Daniel Křetínský, Patrik Tkáč ad., Mediaguru, 2014 a 2016). Následující obrázek 12.3 a 12.4 představují zásah jednotlivých vlastníků médií podle mediatypů v oblasti tištěných médií a televize (Mediaguru, 2017).

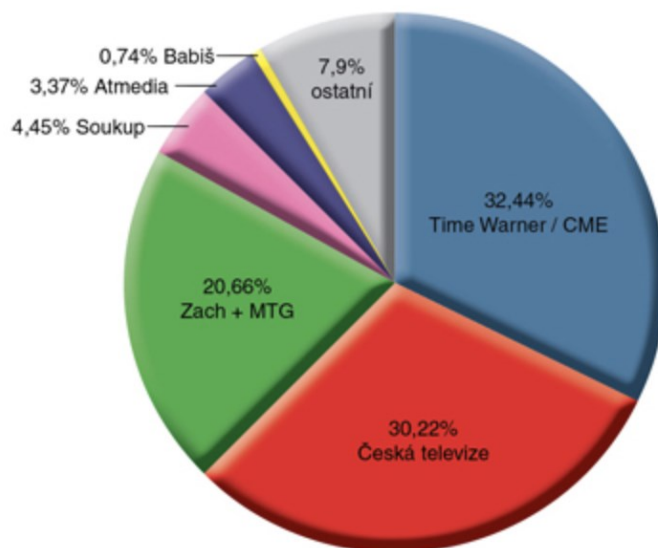
Obr. 12.3 Zásah jednotlivých vlastníků médií podle mediatypů v oblasti tištěných médií



Zdroj: Mediaguru, 2017

Obr. 12.4 Zásah jednotlivých vlastníků médií podle mediatypů v oblasti televizního vysílání

TV

Zdroj: podíl na sledovanosti,
D15+, I-VI/2015,
ATO-Nielsen-Admosphere

Zdroj: Mediaguru, 2017

Teorie vlivu mediálních obsahů na příjemce vychází z představ o účincích médií (podrobněji viz Jirák a Köpplová, 2015, McQuail, 2009). Kritiku veřejné komunikace z pohledu politické ekonomie médií, která zdůrazňuje vliv mediálních vlastníků na podobu veřejné debaty, jsem uvedla v metateorii oboru, avšak ještě krátce připomenu některé její aspekty. Média jsou zprostředkovateli veřejné debaty, ale zároveň fungují i jako komerční subjekty – svým majitelům či akcionářům mají přinášet zisk. Je tedy pravděpodobné, že komerční média budou spíše sledovat ta témata, která přitáhnou pozornost inzerentů a přinesou obrat. U nás, stejně jako ve většině evropských zemí, proto existují také veřejnoprávní média (financovaná z veřejných peněz), jejichž smyslem je stát se platformou pro veřejnou debatu a zajistit objektivní informování (Hvižďala 2003). Jsou to Česká televize, Český rozhlas a také Česká tisková kancelář (ČTK). Veřejnoprávní média by měla být nezávislá na politických a ekonomických silách a přinášet ověřené a vyvážené informace, jejich redaktoři musí dodržovat etický kodex (o médiích a jejich působení ve společnosti více viz Hvižďala 2013; Jirák a Köpplová 2007 a McQuail 2009).

Sledovanost tradičních mediatypů (noviny, TV, rozhlas, film), zejména novin, však dlouhodobě klesá – lidé totiž tráví stále více času na internetu, sociálních sítích, sledováním programů *on demand* (na požádání) apod. Stále více lidí dává před klasickými papírovými

novinami nebo televizními monitory přednost čtecím zařízením, ať již jsou to chytré telefony, tablety, nebo čtečky (viz obr. 12.3). Zvyšuje se proto role digitální komunikace, online PR a vlastních obsahů firem (own media).

Mediatrénink jako nástroj na přípravu mediálního vystoupení

Mediatrénink je nástrojem PR, který připravuje jednotlivce na kontakt s novináři – interview, tiskovou konferenci, televizní vystoupení apod. Trénink vede komunikační profesionál. Trénovanou osobu připravuje na konkrétní událost nebo vystoupení; nejedná se tedy o nějaký obecný nácvik dovedností, ale o přípravu na konkrétní komunikační situaci. Mediatrénink využívají nejčastěji politici, ředitelé a manažeři, vysocí státní úředníci, ale někdy také třetí strany (například odborníci) a další (trénované osoby budeme v této kapitole pro zjednodušení označovat jako „mluvčí“). Mediatrénink se zaměřuje jak na formu, tak na obsah sdělení. Cílem mediatréninku je připravit trénovaného na situaci tak, aby ji zvládl emočně, v klidu odpovídal i na nepříjemné otázky, aby si připravil a zapamatoval důležitá fakta, údaje a informace a celkově aby působil důvěryhodně, uvolněně a přirozeně.

1. Obsah sdělení

Důležitou součástí mediatréninku je příprava informací a faktů, které jsou v připravované komunikační situaci relevantní. Podstatné je informace dobře strukturovat. Pokud jde o rozhovor, měl by mluvčí vždy reagovat na to podstatné a zároveň se snažit říci to nejdůležitější ze svého sdělení. Mluvčí by si měl fakta dobře pamatovat a prezentovat je přesvědčivě, jasně a srozumitelně, bez manipulativních výroků (např. server Demagog.cz analyzuje konkrétní promluvy politiků a odhaluje manipulativnost jejich sdělení).

Při mediatréninku se probírají a nacvičují odpovědi na otázky (Q&A, *questions and answers*), které novinář pravděpodobně položí. Mluvčí by se na ně měl snažit vždy klidně a racionálně odpovědět, případně vysvětlit, proč informaci nemůže sdělit („vzhledem k probíhajícímu vyšetřování...“). Důraz se klade také na správné vyjadřování – spisovnou češtinu, správnou výslovnost, intonaci a volbu slov.

2. Forma sdělení

Neméně důležitou součástí mediatréninku je zevrubná příprava na formu komunikační situace, která se očekává. Kromě verbální komunikace se trénuje také komunikace neverbální

– postoj celého těla, gesta, oční kontakt, proxemika (vzdálenost mezi jednotlivými osobami), ale i chronemika – nakládání s časem, například dělání pauz.

Simuluje se také **prostředí**, v němž se rozhovor odehraje. Pokud jde o televizní vystoupení, odehrává se mediatrénink před kamerou, kde PR profesionálové hrají roli novinářů. Celý záznam se natáčí, analyzuje a opakuje tak, aby si mluvčí na situaci zvykl a choval se přirozeně.

Důležitou součástí je **image**: jak bude mluvčí oblečený, jaký bude mít účes, případně make-up. Jak prokázal Cialdini (2007), fyzická atraktivita mluvčích zvyšuje jejich sympatičnost. Naše představa o image je vždy spojená se sociální rolí, v jaké se mluvčí vyskytují. Například u politiků či diplomatů se vždy doporučuje tmavý oblek se světlou košilí, ale například expert na IT nebo počítačové sítě oblek vůbec mít nemusí – Mark Zuckerberg, zakladatel Facebooku, chodí pravidelně v tričku nebo mikině. Steve Jobs svou image postavil na džínách a černém roláku, které důsledně nosil, a vytvořil si tak vlastní identitu. Pro mediatrénink je důležité, aby **image a sociální role mluvčího nebyly v rozporu, ale odrážely očekávání publika**.

Pokud je mediatrénink provedený dobře, jeho výsledky na mluvčím v reálné situaci nepoznáme: komunikuje přirozeně, strukturovaně a sděluje podstatné a srozumitelné informace. Zato velmi snadno poznáme, kdy se mluvčí na situaci připravit nezvládl. Jedním z nevýraznějších příkladů se stalo televizní vystoupení někdejší ministryně kultury Aleny Hanákové, v němž nebyla schopná vysvětlit, proč odvolala z funkce ředitele Národního divadla. V pořadu Události, komentáře na ČT zopakovala během rozhovoru s moderátorem 28krát slovo „procesy“ (10. 9. 2012).

Vytváření mediálních událostí

Důležitým nástrojem komunikace je pořádání událostí. Anglický pojem event v češtině dosud nenalezl ekvivalent, který by se v praxi používal tak často jako event, a to jak v české, tak i anglické výslovnosti (*event i ívent*). Event se také používá ve spojitosti s nejrůznějšími oblastmi, např. event PR, event management nebo event marketing. Všechna tato pojmenování mají stejnou podstatu a stejný cíl: uspořádat zvláštní událost, která přitáhne pozornost zvolené cílové skupiny a posílí její afinitu ke značce či organizaci (Jurášková 2009; Jurášková in Vysekalová 2011). Mezi takové události patří například:

- konference (odborné, oborové apod.),

- společenské akce (večírky, eventy spojené s kulturní událostí – koncerty, výstavy apod. –, dobročinné aukce, plesy, premiéry, exkluzivní předvádění nových produktů, přehlídky atd.),
- akce v rámci firmy (výjezdní zasedání, předvánoční večírky, oslavy výročí apod.),
- otevírání nových podniků, prodejen, poboček apod.,
- roadshow,
- akce k uvádění nových produktů na trh
- a další.

Eventy jsou nástrojem komunikace, který mohou využívat všechny typy firem či organizací, od malých po velké korporace, od technologických firem po módní značky, od firem cílících na nejnižší i nejvyšší příjmové skupiny. Eventy se využívají jak v interní komunikaci (uvnitř firmy či organizace, týmu, oddělení apod.), tak v externí komunikaci (pro širokou veřejnost, média, zákazníky či další skupiny stakeholderů). Specifickou a velmi náročnou skupinu tvoří segment luxusních značek, které pravidelně pořádají eventy pro své zákazníky, ale i pro jiné skupiny. Využití některých z těchto strategií na českém trhu popsala ve své bakalářské práci Tereza Mašková (2013). Z pohledu kritické teorie médií či alternativního paradigmatu je vytváření mediálních událostí pouhým vytvářením pseudoudálostí (pseudo-event), jejichž cílem je upoutat pozornost médií a veřejnosti (popsané již Lippmannem, 1922, a rozvedené dále Boorstinem, 1964, ad.). Pseudoudálosti jsou podle Boorstina například tiskové konference, prezidentské debaty, či fotopříležitosti (photo-ops), které jsou vytvářeny uměle prostřednictvím odborníků na PR či komunikaci za účelem zaujmutí veřejnosti (Boorstin, 1964). V souvislosti s digitální evolucí však lze za pseudoudálosti považovat mnohem širší okruh mediálních obsahů (například publikování momentek ze soukromého života, apod.).

12.2 Krizová komunikace

Krizová komunikace je specifickou oblastí PR, která je velmi složitá. Každá firma či instituce se čas od času potýká s krizí, která nastává buď na základě objektivní reality (přírodní katastrofa, špatné obchodní výsledky, špatné produkty, neštěstí v rámci podniku apod.), nebo je spíše komunikačního rázu (pomluvy, útoky konkurence, negativní obraz apod.). Timothy W. Coombs (2015, s. 2) rozlišuje krize na:

- organizační (v rámci podniku), např. propouštění, korupce, zpronevěra, nebezpečné výrobky apod.);

- katastrofy (zvenčí), např. povodeň, tsunami, požár, násilné trestné činy apod.).

Každá z těchto událostí, ale i zdánlivě neopodstatněná pomluva nebo soukromá záležitost zaměstnanců, může ohrozit nebo poškodit reputaci organizace. Všechny oblasti podnikání mají svá specifika a opakující se typy krizí, které je mohou ohrozit. Například ve stavebnictví může dojít k úrazům na stavbě, v těžbařském průmyslu k důlnímu neštěstí, v dopravě k pádu letadla, ve finančním sektoru ke zneužití informací, v IT ke kyberútoku, ve farmaceutickém průmyslu k poškození zdraví pacientů apod.

Krizovou komunikací se u nás i v zahraničí zabývá celá řada autorů, kteří doporučují způsoby, jak krize řešit, když k nim dojde, jak eliminovat možný komunikační dopad na pověst, ale i jak jim předcházet (zejména Heath a O'Hair, 2010 a Coombs, 2015). V češtině jsou k dispozici komplexní a podrobné publikace, které se věnují speciálně krizové komunikaci (zejména Vymětal 2009 a Chalupa 2012), proto zde nabídneme jen stručné shrnutí problematiky. Radek Chalupa (2012) ve své knize *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty* definuje, co je podstatou krizí, jak vznikají a jaké mají následky.

Autoři Stříteský, Stránská s Drábik zkoumali, jaké jsou online komunikační prostředky, které Češi používají při spotřebitelských stížnostech (výzkum proběhl na vzorku 200 respondentů z online populace v červnu 2014). Nejčastěji využívají email (44 %), na druhém místě se však objevila sociální síť Facebook s 21 % uživatelů. Pouze 12 % respondentů uvedlo, že ke stížnostem využívá telefon (Stříteský, Stránská a Drábik, 2015, s. 106). Nejen v nejmladší věkové skupině „digital natives“, ale i ve skupině mezi 26-40 lety se facebook stal oblíbeným komunikačním nástrojem pro vyřizování stížností, což vede k prudkému nárůstu potřeby specialistů nejen na vztahy se zákazníky, ale i na digitální komunikaci. Jako nejčastější důvod, proč spotřebitelé preferují sociální síť před ostatními formami komunikace, respondenti na prvním místě uváděli, že ostatní lidé by se o tomto problému měli také dozvědět (41 %), a také zdůvodňovali, že protože jsou komentáře veřejné, bude firma nucena odpovědět, a to pokud možno co nejrychleji (Stříteský, Stránská a Drábik, 2015, s. 107). Zároveň se nespokojí s obecnými odpověďmi či výmluvami – ty uváděla více než polovina respondentů jako nejčastější chybu správců sociálních sítí. Na druhém místě chyb, kterých se komunikátoři dopouštějí, respondenti uváděli ignorování jejich stížnosti (35,7 %) či dokonce její smazání (33,3 %) (Stříteský, Stránská a Drábik, 2015, s. 109).

Krizím se nelze zcela vyhnout, ale lze se na ně připravit. Pouze 32 % komunikačních manažerů v Evropě uvedlo, že během posledního roku ve své práci nezaznamenalo žádnou

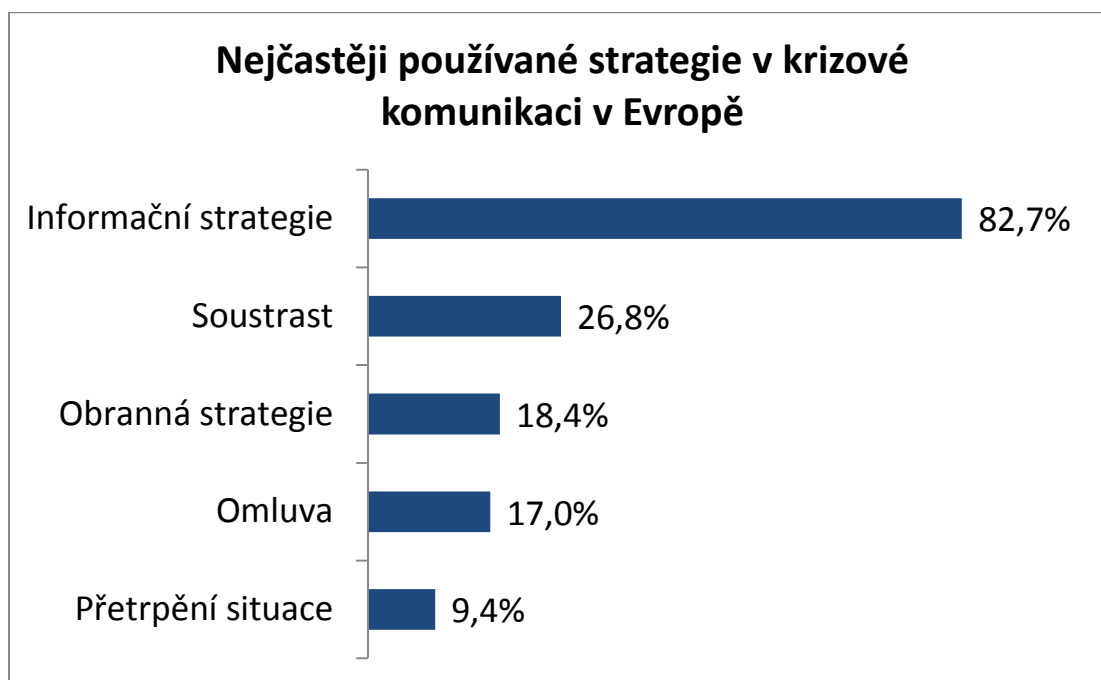
krizi; 20 % manažerů zaznamenalo jednu a téměř polovina manažerů musela řešit několik krizových situací za rok (European Communication Monitor, 2013). Součástí krizové komunikace je proto nejprve důkladný komunikační audit, který analyzuje možná ohniska a předpoklady pro vznik krizí. Následně připraví možné scénáře krizové komunikace a jejich řešení. V rámci firmy či organizace je důležité, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co má dělat, když ke krizi dojde: jak má postupovat, s kým má komunikovat a za co je zodpovědný. Firmy se na krizovou komunikaci někdy připravují i tak, že ve spolupráci s PR profesionály situaci simulují, a testují tak své zaměstnance, zda budou postupovat správně.

Kompletní informace a scénáře krizí jsou popisovány v tzv. krizových manuálech, které přesně stanoví postupy. Efektivní krizová komunikace se týká nejen záchrany pověsti, ale i lidských životů – například při vzniku požáru nebo při ztroskotání lodi je nezbytně nutné, aby celá posádka věděla, jak má komunikovat s pasažéry (Coombs 2015). Coombs také upozorňuje, že důležitou součástí je zpětná analýza průběhu krizové komunikace, důsledků v interní a externí komunikaci a vyhodnocení dopadů na reputaci firmy.

Důležitou součástí krizové komunikace je zvolení adekvátního strategického postupu. Existuje několik komunikačních strategií, jak se k události postavit, například:

- informační strategie – organizace se snaží transparentně, včas a s ohledem na zainteresované strany (např. rodiny pozůstalých) informovat o důležitých faktech vztahujících se ke krizi;
- soustrast – firma vyjádří soustrast a porozumění poškozeným;
- obranná strategie – firma se snaží bránit a vysvětlovat, že není viníkem krize, případně ji popírat;
- omluva – firma se omluví a přizná svůj podíl viny na krizi;
- přetrpění situace – firma se snaží minimalizovat dopady na mediální a veřejný obraz a počkat, až „se na to zapomene“ (European Communication Monitor, 2013, viz obr. 12.7).

Obr. 12.7 Nejčastěji používané komunikační strategie v krizové komunikaci



Zdroj: European Communication Monitor, 2013

Timothy W. Coombs (2015, s. 145) uvádí další postoje a strategie, které lze ke krizi zaujmout:

- popření (*denial*) – krizový manažer popírá, že nějaká krize existuje, případně proti obvinění vznesl i právní kroky; může také z krize obvinít třetí stranu a svalit vinu na jiný subjekt;
- minimalizování viny – krizový manažer se snaží zmenšit odpovědnost firmy za krizi; může říkat, že firma jednala v dobrém úmyslu, že nedošlo k vážným škodám nebo postižením anebo že firma nijak nemohla ovlivnit to, co se stalo;
- omluva a kompenzace – firma se omluví nebo poskytne finanční kompenzaci postiženým;
- upevňování vlivu – firma začne hovořit o svých dosavadních úspěších nebo začne hledat oporu u svých stakeholderů, kteří ji podporují, případně sama sebe označí za oběť krize (tzv. *victimage*).

Při krizové komunikaci využívají komunikační manažeři různé nástroje, aby navázali komunikaci s cílovými stakeholdery, a to zejména:

- media relations – vztahy s novináři, tiskové konference, vyjádření pro média apod.;
- osobní komunikace se zainteresovanými osobami;
- vlastní média – interní média a kanály;
- sociální sítě a sociální média – zejména monitoring diskusí, odpovídání na dotazy a informování online;

- pořádání událostí (eventů) – zejména různá setkání, akce, apod.

• ale také další komunikační prostředky, například placenou inzerci (advertorialy), navázání dialogu s cílovými stakeholdery a názorovými vůdci (např. při bojkotu zboží) apod.

Strategie se liší také podle toho, nakolik je instituce v krizi ochotná komunikovat a sdělovat informace. Tyto strategie se nazývají strategie uzavřených dveří (nekomunikuje), polootevřených dveří (komunikuje částečně) a otevřených dveří (snaží se o poskytnutí kompletních, ověřených a správných informací a o maximální transparentnost v komunikaci s ohledem na situaci a zúčastněné osoby, např. pozůstalé).

Jak jsme si ukázali, krizová komunikace je komplexní oblastí, která je úzce propojená se samotným řízením firmy (tzv. krizový management) a fungováním organizace. Jednou z velkých krizí v České republice byla tzv. metanolová aféra, která začala na podzim roku 2012. Na českém trhu se objevil alkohol obsahující jedovatý metanol, který nelze zjistit jinak než laboratorním rozbořem. Po několika vážných otravách a úmrtích vyhlásilo Ministerstvo zdravotnictví úplný zákaz prodeje, nabízení a distribuce alkoholických nápojů s obsahem alkoholu nad 20 %. Podle odhadů bylo na trhu 15 tisíc litrů závadného alkoholu. Během několika měsíců zemřelo na otravu metanolem více lidí než při povodních v letech 2002 i 2013. Na následujícím příkladu ilustruji, jak se se situací vypořádávala společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, která za svou komunikaci získala v roce 2013 první místo v soutěži Česká cena za PR v kategorii Krizová komunikace.

Příklad: komunikace Karlovarské Becherovky v průběhu prohibice

Klient: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. (JBKB)

Agentura: PLEON Impact

Zadání: Minimalizovat dopad na image firmy a jejich produktů během metanolové aféry

Strategie: Informační strategie, akcentující rychlost, transparentnost a aktivní komunikaci.

„Vzhledem k obětem na životech se jednalo o krizovou komunikaci nejzávažnějšího typu. Tato kauza poškodila pověst alkoholového průmyslu a mohla mít fatální dopad i na zavedené české výrobce. Hlavním cílem krizového týmu JBKB bylo tedy minimalizovat dopad kauzy na dobré jméno společnosti, pomoci státním orgánům v řešení situace a informovat veřejnost a zákazníky o kvalitě výrobků JBKB a ostatních firem v rámci Unie výrobců a dovozců lihovin.“

Aktivita: Následující den po vyhlášení prohibice, 15. 9., byl svolán krizový tým a zahájena komunikace s médii. Každý den se vydávala tisková prohlášení, rozhovory pro média

a odpovědi na dotazy novinářů; 19. 9. byla na dva dny zastavena výroba; 23. 9. uvedla JBKB nový produkt Becherovka Lemond s obsahem 19 % alkoholu, tedy těsně pod povolenou hranici; 27. 9. byla prohibice ukončena a produkty JBKB se vrátily na trh jako jedny z prvních. „V porovnání s ostatními členy Unie výrobců a dovozců lihovin byla JBKB nejaktivnější směrem k médiím, což bylo kvitováno nejen odbornou veřejností, zákazníky, dodavateli, ale také širokou veřejností.“ (Zdroj: Česká cena za public relations, ročník 2013).

Při řešení krizové komunikace hraje velkou roli také kultura a mediální prostředí daného regionu. Obtíže nastávají zejména tehdy, pokud problém přesáhne hranice jednoho státu a stává se nadnárodním či globálním. Odlišné kultury se tak střetávají s jinými komunikačními vzorci či mediálními prostředími, což komplikuje jak informování veřejnosti, tak porozumění sdělení (Hofstede, 2001). Jako příklad lze uvést Japonsko, které má odlišný mediální systém, v jehož rámci fungují specializované novinářské kluby (tzv. kiša kluby). Ty slouží jako hlavní prostředníci mezi státními organizacemi a korporacemi a médii a umožňují tak efektivně kontrolovat obsah hlavních vydavatelských domů a napomáhat průniku informací a obcaň z public relations oddělení do redakčních obsahů (Hejlová, 2016). Analýzu komunikačních procesů při vzniku „skandálu“ v japonské společnosti se zabývá mediální teoretik Igor Pruša, který jej popsal mj. na příkladu korporátní komunikace značky Olympus (Pruša, 2016). Pruša analyzoval komunikační diskurz, v němž se odehrávalo zveřejnění informací o účetních manipulacích společnosti Olympus, které přispívaly k většímu zhodnocení značky. Informaci o nesrovnalostech v účetnictví společnosti Olympus zveřejnil sám její ředitel Michael Woodford, Brit, který se stal prvním zahraničním ředitelem společnosti od jejího založení v roce 1919. Woodford objevil nesrovnalosti v účetnictví a zadal nezávislý finanční audit, který je měl prověřit. To ovšem japonský management vnímal jako zpronevěření důvěry ve vlastní firmu a Woodforda odvolal. Woodford následně informace nepřímo poskytl japonskému investigativnímu novináři z magazínu Facta, který se je snažil ověřit u PR oddělení Olympusu, avšak to jeho žádost zcela ignorovalo. Podle Pruši se Woodford choval v intencích západního komunikačního kodexu „whistleblowera“, který zveřejňuje v rámci koncepce transparentnosti vnitřní problémy firmy (Pruša, 2016). Zatímco západní média Woodforda opěvovala a hojně citovala (získal několik ocenění za „přítele svobodného tisku“ či „obchodníka roku“), japonská média nechtěla o skandálu příliš referovat, a Woodforda očerňovala jako „cizáckého šéfa“ (gaidžin šačó), který nectí japonskou obchodní etiku a kulturu (Pruša, 2016).

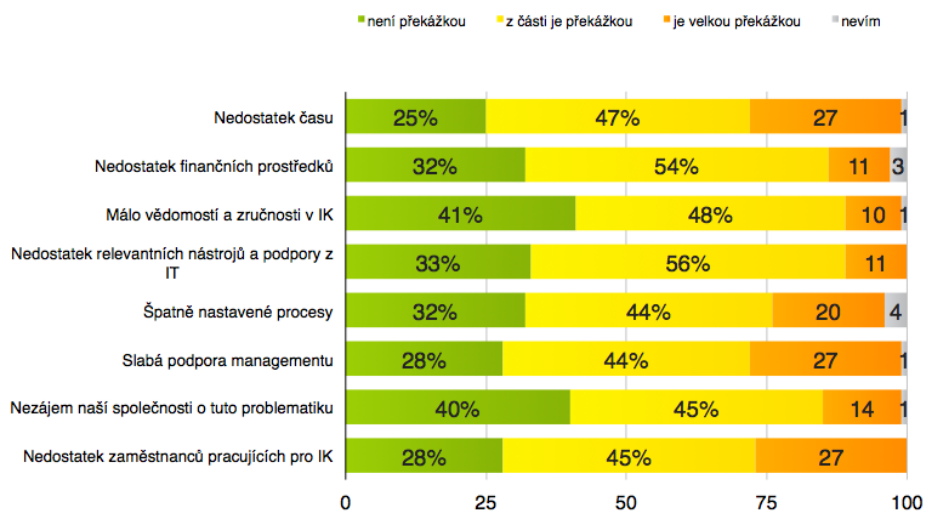
Ke kulturnímu střetu došlo také v případě vládní komunikace Japonska po ničivém zemětřesení a následné tsunami v březnu 2011 (podrobněji viz Kasl Kollmannová, 2011). V důsledku přírodní katastrofy došlo k havárii jaderné elektrárny ve Fukušimě a ke kontaminaci přilehlých oblastí a oceánu. Hlavním komunikátorem v době krize se stal především mluvčí japonské vlády Jukio Edano, který informoval o japonské i zahraniční novináře (jichž ovšem v Japonsku příliš nepůsobí) v typické modré pracovní uniformě, již vyměnil za tradiční oblek, aby dal najevo soucítění s lidmi, kteří pracovali na odklizení následků. Vláda premiéra Naoto Kana však nebyla schopná poskytnout jasné a rychlé informace o tom, co se vlastně v jaderné elektrárně Fukušima odehrálo, mj. také proto, že novinářský (kiša) klub provozovatele elektrárny společnosti TEPCO bránil rozšíření informací o skutečném rozsahu škod a situaci bagatelizoval. Přestože záhy po katastrofě začalo o jaderné havárii informovat japonské Ministerstvo průmyslu a obchodu, ani to situaci nezlepšilo. Odborníci na jadernou energetiku, kteří vzniklý problém vysvětlovali médiím, hovořili komplikovaně a zdráhali se přiznat plný rozsah škod a příčinu problému, což japonští politici omlouvali jako komunikační strategii, aby nevznikla panika. V důsledku toho Japonci přestali věřit vládě i tištěným médiím (nedůvěra vládě klesla na 16 %), a začali využívat jako zdroje informací sociální sítě Mixi, Twitter a Facebook (Kasl Kollmannová, 2011, s. 19). Ačkoliv záhy po odstranění nejhorších škod zahájila japonská vláda prostřednictvím organizace Japan External Trade Organization (JETRO, Japonský svaz na podporu zahraničního obchodu) řadu marketingových a komunikačních kampaní na obnovení důvěry v japonské výrobky, k obnovení důvěry docházelo jen velmi pomalu. Japonští komunikační profesionálové navíc používali argumenty, které zahraničnímu publiku připadaly zcela nedůvěryhodné – například v Hongkongu uspořádali kampaň na propagaci japonské kuchyně se sloganem „milujeme japonské jídlo, je stoprocentně bezpečné, ale nyní s padesátiprocentní slevou“ (Kasl Kollmannová, 2011, s. 20).

12.3 Interní komunikace

Interní komunikace je základem komunikace v jakékoliv firmě či organizaci, byť je často velmi podceňovaná. Pověst každé organizace vychází vždy zevnitř a odráží do jisté míry její firemní kulturu. V části o historii PR jsme si uvedli příklad firmy Tomáše Bati, pod jehož vedením se rozvinula jedna z nejkompexnějších filozofií firmy a interní komunikace ve své době (viz kap. 6.2.1). Interní komunikace bývá mnohdy zařazována pod HR (řízení lidských zdrojů, viz Dvořáková 2011, s. 391–402). Význam a důležitost interní komunikace se často

podceňuje. Mezi nejčastější důvody, proč se jí české firmy nevěnují, patří nedostatek dovedností v této oblasti a nezáměr firmy o tuto oblast (viz obr. 13.1).

Obr. 13.1 Nejčastější překážky v interní komunikaci

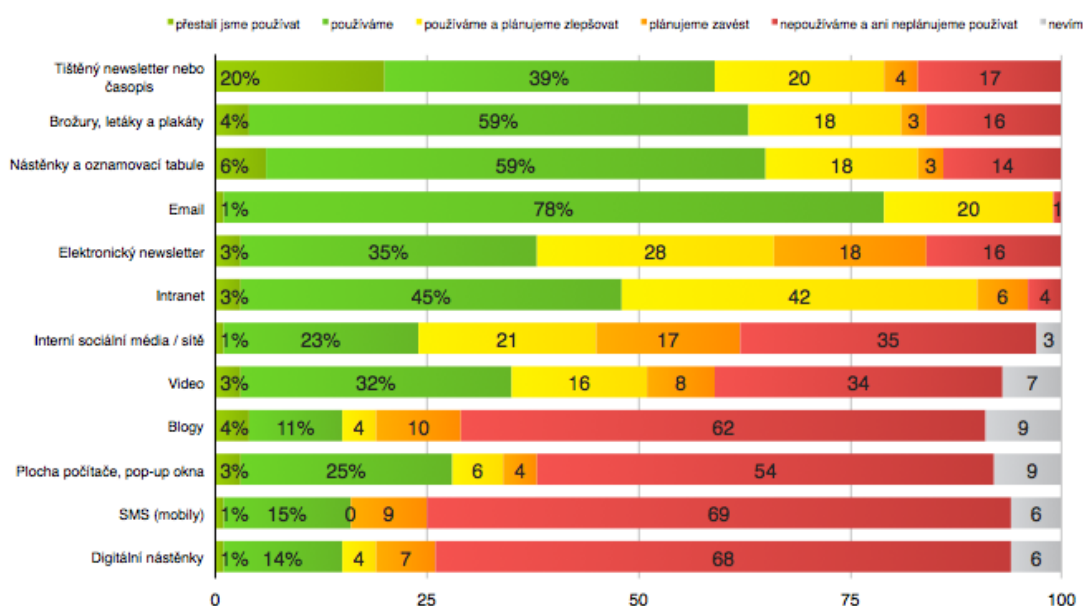


Zdroj: Institut interní komunikace, 2014

V interní komunikaci se využívají zejména tyto PR nástroje (viz obr. 13.2):

- elektronická komunikace (e-maily, newslettery, firemní sociální sítě, intranet ad.);
- eventy (večírky, sportovní a kulturní akce, výjezdová zasedání, společné snídaně apod.);
- firemní média (nejčastěji tištěné časopisy, bulletiny, publikace, brožury, letáky, ale i videa apod.);
- face-to-face setkání (rozhovory, setkání, interpersonální komunikace, přání k narozeninám apod.).

Obr. 13.2 Komunikační kanály využívané českými firmami v interní komunikaci



Zdroj: Institut interní komunikace, 2014

Spíše než PR agentury se interní komunikaci věnují in-house oddělení firem. U malých podniků vychází interní komunikace přirozeně z jejího vedení a je často neformální. U velkých firem a zejména u nadnárodních korporací je však interní komunikace složitá oblast, v níž hraje roli řada důležitých faktorů, zejména kulturních odlišností (Hofstede 2001). Na obrázku 13.3 jsou zobrazena firemní média, která ve své interní komunikaci využívá společnost Siemens.

V České republice se tématu interní komunikace věnuje například Institut interní komunikace, který pořádá konference, setkání a také uděluje cenu Grand Prix. Další ocenění mohou firemní média získat v soutěži Zlatý středník nebo v rámci Českých cen za PR, které uděluje APRA.

Příklad: výzkum fungování interní komunikace v českých firmách

Institut interní komunikace provedl v roce 2014 průzkum, jak funguje interní komunikace (IK) v českých firmách (Institut interní komunikace, 2014). Zde jsou hlavní výstupy z tiskové zprávy k výzkumu (zkráceno a upraveno autorkou).

„Fungující interní komunikace přináší zvýšení angažovanosti zaměstnanců. A je prokázáno, že angažovaný zaměstnanec zajistí svému zaměstnavateli více konkrétních finančních přínosů než neangažovaný,“ říká Tomáš Poucha, výkonný ředitel IIK. Mezi respondenty byli jak

členové nejvyššího vedení firem a středního managementu, tak i linioví manažeři a výkonní pracovníci. Podarilo se tak získat názory širokého spektra zaměstnanců, kteří se IK ve své každodenní práci zabývají. Většina z nich pracuje v komunikaci, PR a HR, v samostatném oddělení interní komunikace jen asi 10 % z nich.

Průzkum mapoval využití jednotlivých komunikačních kanálů, v jejichž struktuře došlo v posledním období k zajímavým změnám. Využívá se především e-mail (98 % firem), intranet (87 %), brožury, letáky a plakáty (77 %), elektronický newsletter (63 %), tištěný newsletter nebo časopis (59 %). Přibližně 20 % firem již zrušilo tištěný newsletter nebo časopis a 42 % firem plánuje zlepšit svůj intranet.

„Mění se struktura používaných komunikačních kanálů – ustupuje se od tištěných, na významu získávají digitální kanály. V některých směrech ale stále nejlépe funguje osobní komunikace,“ konstatuje Tomáš Poucha. „V interní komunikaci jsou velké možnosti pro používání digitálních médií – nejrůznějších firemních sítí, intranetů, sdílených digitálních prostorů. To je určitě velká výzva pro společnost, které tyto nové technologie vyvíjejí a nabízejí. V každé firmě se dá vytipovat to, co bude nejlépe fungovat, co je právě tady nejvhodnější. Na podobných projektech v řadě firem v současné době pracujeme a praxe ukazuje, že právě tento přístup se výrazně osvědčuje.“

Otázky na to, co IK formám nejvíce přináší, ukázaly, že ze všech funkcí IK nejlépe funguje informování a IK se výrazně snaží podporovat řízení změn ve firmách, tam může hodně pomoci. Na druhou stranu oddělení IK nedokážou implementovat sociální sítě, dobře nefunguje budování komunit a sítí mimo formální organizační struktury. Firmy také postrádají zapojování a angažovanost zaměstnanců a podněcování dialogu na pracovišti.

Problémem pro větší expanzi IK je měření efektivity interní komunikace, které by mohlo být pro manažery IK argumentem po navyšování rozpočtu pro jejich útvary. Neměří se prakticky nic, pouze 14 % firem pravidelně využívá operativní metriky IK (například při mailingu počet unikátních návštěv, čtenost, click rate apod.). Jen 1 % firem pravidelně využívá taktické metriky IK (zkoumání, zda cílová skupina pochopila obsah sdělení a podobně) a pouze ve 13 % firem se pravidelně využívají strategické metriky IK (změna chování zaměstnanců, ušetřené náklady apod.) Návratnost investic do IK pravidelně měří jen v jedné ze sta firem. V interní komunikaci se může měřit například počet účastníků na akci, počet odpovědí v anketě, finanční efekt firemní charitativní akce nebo konkrétní přínos pro hospodaření firmy – nemocnost, fluktuace nebo počet zlepšovacích návrhů.

Zdroj: Institut interní komunikace, 2014, upraveno autorkou

V některých případech se tradiční rozlišení mezi interní a externí komunikací začíná smazávat a firmy zavádějí například interní komunikační oddělení (někdy také pod pojmem brand journalism, žurnalistika značek), která vytvářejí obsah pro všechny stakeholdery najednou – to znamená interní zaměstnance i externí veřejnost. Mezi taková inovativní oddělení patří například interní komunikační oddělení v automobilce Nissan (viz příklad).

Příklad: interní komunikační oddělení automobilky Nissan

Příkladem, kdy komunikační schopnosti ředitele a jeho zájem o komunikaci se všemi zainteresovanými osobami zvedl hodnotu značky, je Carlos Ghosn, ředitel automobilek Renault a Nissan. Přestože Ghosn po svém nástupu provedl velmi razantní úsporná opatření, která mu vynesla přezdívku „zabíječ nákladů“ (le cost killer), na popularitě mu to neubralo – naopak, svým důsledným, ale upřímným přístupem si získal ve světě byznysu s pověstí rockové hvězdy. Ghosn, který je libanonsko-francouzského původu, ale narodil se v Brazílii, mluví pět jazyků (včetně portugalského, arabštiny a částečně japonštiny), a pokud to není nutné, nevyužívá překladatele, ale mluví přímo. V centrále Nissanu v japonské Jokohamě nechal pod vedením svého CCO (chief communication officer, ředitele komunikace) Simona Sproula v letech 2011–2012 vybudovat vlastní mediální studio, kam najal přední novináře (například Iana Rowleyho a Dana Sloana), aby produkovali zprávy a informace přímo z centra dění. Jejich záměrem bylo otevřít komunikaci přímo všem, kdo chtěli získávat informace přímo ze zdroje, nikoliv prostřednictvím dalších médií (novin, časopisů či televizních kanálů). Hlavním úkolem firmou najatých novinářů je vyprávět příběhy, které se vážou ke korporátním zprávám.

Podle Sproula se přesto nejedná o tzv. brand journalism, tedy žurnalistiku značek, kdy firma produkuje jen vlastní média a zprávy (owned media), ale spíše o průnik mezi marketingovou komunikací a PR. Simon Sproule také prosazuje, aby ředitel firmy mluvil ke všem zúčastněným osobám – nerozlišuje přitom tradiční segmentaci na cílové skupiny: „Naší cílovkou je kdokoli. Mluvíme ke komukoli, koho naše informace zajímají. [...] Pokud máme co říci, řídíme se heslem: ‚Nafilmuj to, zedituj a pošli ven.‘ Když jde generální ředitel (CEO) Carlos Ghosn do továrny, natočíme to, sestříháme a pustíme online ještě týž den, takže vnější média udržíme o krok pozadu a zároveň máme exkluzivní story,“ říká Sproule. „Musí to být ale zajímavé – když tam budeme dávat korporátní kecy, nikdo se na to dívat nebude.“

Zdroj: Kasl Kollmannová 2011

12.4 Issues management

Issues management je jedna z nejkompexnějších, nejsložitějších a nejnáročnějších oblastí PR. Soustředí se na strategickou komunikaci témat – tedy nikoliv jen na podporu konkrétního výrobku, značky nebo služby, ale celé kategorie, konceptu nebo oblasti, které daný klient/organizace představuje. Issues management je obvykle dlouhodobou, strategickou a plánovanou aktivitou, kterou doprovází řada taktických manévrů. Mohou jej využívat všechny typy organizací, od komerčních firem přes neziskové organizace až po vládní instituce. Komplexní přehled a konkrétní příklady z této oblasti, která je pomyslným vrcholem PR, jsou zpracovány v knize Roberta L. Heatha a Michaela J. Palenchara *Strategic Issues Management* (zkráceně SIM, *Strategický issues management*, 2009).

Hlavním cílem issues managementu obvykle bývá vytvoření dialogu se širokou veřejností, jehož cílem je legitimizace činnosti organizace/instituce a vyjádření veřejného souhlasu s jejich poselstvím. Strategický issues management tak funguje v samotném základu komunikace: vytváří podmínky pro uznání legitimacy jednání daného aktéra ve společnosti, a pokládá tak základ pro další diskusi. Tato definice se může zdát obtížně uchopitelná a příliš široká, ale na celé řadě konkrétních příkladů lze vyzorovat, že issues management je velmi mocným (a snadno zneužitelným) nástrojem. Využívají ho například těžbařské firmy, které chtějí začít těžbu ropy např. na novém území (třeba v Antarktidě) nebo těžbu břidlicového plynu, dále těžbaři diamantů (viz příklad kampaně De Beers), výrobci kosmetiky, producenti mléka, tabákové firmy, ale také odpůrci kouření (viz příklad kampaně za zákaz kouření v restauracích) apod. Issues management může mít dlouhodobé a dalekosáhlé důsledky, které leckdy přetrvávají mnoho desetiletí a splynou s kulturou a životním stylem (viz příklad Michelinu).

Anne Gregoryová (2010, s. 55) poznamenává, že issues management funguje ve dvou směrech:

1. monitorování základních postojů a hodnot, které společnost sdílí a proti nimž se daná organizace nechce vymezovat (například západní společnosti budou aktivně komunikovat, že podporují diverzitu zaměstnanců a zaměstnanost žen, že dbají o životní prostředí a snaží se chovat ekologicky nebo že podporují místní komunity, protože to jsou hodnoty, které západní společnost vnímá jako aktuální a důležité);
2. monitorování trendů a budoucího vývoje s cílem minimalizovat rizika a aktivně se podílet na formování veřejné diskuse (například v České republice se po dopadu finanční krize začalo více hovořit o korupci jako o problému, který má politické i ekonomické důsledky. Mnoho

českých firem a neziskových organizací se proto na toto téma začalo zaměřovat a aktivně jej prosazovat ve své marketingové komunikaci, např. pivovar Bernard, Nadační fond proti korupci nebo firmy sdružené v hnutí Podnikáme bez korupce).

Součástí issues managementu může být i tzv. **změna paradigmatu** (*paradigm shift*). Znamená to obrácení celospolečenského trendu, který byl dosud považovaný za hlavní proud („to, co je normální“). K této změně může dojít přirozeným vývojem nebo také za podpory určitých organizací či firem. Ke změně paradigmatu došlo například již několikrát v souvislosti s kouřením: nejprve bylo považováno za výsadu mužů, poté za módní záležitost žen, za zdraví neškodné a konečně za zdraví škodlivé. V České republice se touto tematikou zabýval například projekt studentů Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy a výzkumné agentury IPSOS *Změna paradigmatu: kouření v restauracích lidem vadí* (2013), který získal dvě ocenění v České ceně za PR.

Příklad: kampaň *Změna paradigmatu: kouření v restauracích lidem vadí*⁷

Komunikační kampaň, jejímž cílem bylo přesvědčit média a veřejnost, že „normální je v restauraci nekouřit“, ve své bakalářské práci popsal Miroslav Slíž (2014): „Dominantní paradigma v České republice, tedy nejpopulárnější přístup k dané problematice, bylo takové, že kouření k restauracím patří. Hlasitější menšina – kuřáci –, tak v podstatě diktovala podmínky nekuřácké většině. Právě toto dominantní paradigma jsme se rozhodli změnit, a přispět tak k zákazu kouření v restauracích. Koncepce projektu vycházela z teorie spirály mlčení socioložky Elisabeth Noelle-Neumannové, která říká, že mlčící většina se přizpůsobí hlasitější menšině, pokud má obavy ze sociálního postihu či vyloučení. [...] Strategii celého projektu bylo přinést data, která v následné komunikaci dokážou změnit zavedené paradigma a přimět politiky k zákazu kouření v restauracích. Taktickým nástrojem public relations se tak stal výzkum veřejného mínění. Kouření představovalo ideální téma pro výzkum v době, kdy naše země zůstávala pozadu v protikuřáckém tažení. [...] Cílem komunikace výzkumu bylo změnit veřejnou diskusi a postoj médií k zákazu kouření v restauracích pomocí vytvoření mediálního rámce, kterým se bude zákaz kouření komunikovat. Skrze mediální sdělení tak měla být ovlivněna veřejnost, ale především politická reprezentace. Výsledkem měla být

⁷ Kampaň *Změna paradigmatu: kouření v restauracích lidem vadí* probíhala ve spolupráci katedry Marketingové komunikace a public relations na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy a výzkumné agentury Ipsos v letech 2012-2016 pod vedením autorky této práce, ředitele Ipsos Radka Jalůvky ve spolupráci s dobrovolníky z řad studentů oboru. Byla oceněna dvěma zvláštními cenami v soutěži Česká cena za PR (2013) a Cenou Miloslava Petruska za prezentaci Univerzity Karlovy (2014).

změna paradigmatu, která dala našemu projektu název, a následný zákaz kouření v restauracích.“ (Zdroj: Slíž, 2014)

Obr. 13.7 Příklad mediálního výstupu ke kampani



Zdroj: Hospodářské noviny, 29. 5. 2012

Příklad: kampaň De Beers na podporu diamantů

Popularitu a zejména spojení s romantickým motivem diamantů velmi výrazně pomohla vytvořit důkladně propracovaná, systematická a dlouhodobá komunikační kampaň firmy De Beers.

Firmu De Beers založil v roce 1888 Cecil Rhodes, který těžil diamanty v jižní Africe. Svou firmu pojmenoval po rodině, která vlastnila první diamantový důl, de Beersových. Rhodes začal postupně vykupovat v Africe území s potenciálem naleziště diamantů. Aby si zajistil odběratele, uzavřel exkluzivní smlouvu s London Diamond Syndicate, že od něj bude veškerou produkci odebírat. Pozdější vlastník De Beers Ernest Oppenheimer použil stejný model, když od roku 1934 prodával všechny diamanty dalším dealerům prostřednictvím Central Selling Organization – Centrální prodejní organizace (Otnes a Pleck 2003, s. 63). Protože zanedlouho firma De Beers kontrolovala většinu diamantových dolů, podařilo se jí vytvořit monopol (tzv. single channel marketing, pozici dominantního dodavatele), který přinášel až 90 % světové produkce diamantů, a to po celé 20. století (Stanwick a Stanwick 2013, s. 326). De Beers tak mohli fakticky ovládat množství vytěžených diamantů na celém světě a podpořit jejich nedostupnost (tzv. scarcity). De Beers udržovali významné vztahy s britskou vládou, která jejich činnost na svých kolonizovaných územích podporovala, přestože těžba byla velmi riziková a docházelo při ní k mnoha zraněním i úmrtím horníků, s nimiž De Beers nezacházeli zrovna v rukavičkách. Poté, co se začal britský koloniální systém rozpadat, se De Beers snažili spolupracovat s kýmkoliv, kdo byl v nových zemích zrovna u moci, včetně místních

diktátorů. Po Cecilu Rhodesovi se dokonce dočasně jmenovala jedna z afrických zemí, Rhodesie (dnes Zimbabwe). Tak vznikl fenomén krvavých diamantů, které přispívaly k financování mnoha vojenských střetů v Africe.

Mezitím však De Beers začali na americkém trhu, kde měli většinu zákazníků, cíleně a dlouhodobě budovat pověst a image diamantů a briliantů (pozn.: diamant je surový kámen, briliant je vybroušený diamant). Jednoduše řečeno: diamanty na trhu mohlo ohrozit buď to, že jich bude moc, nebo že zákazníci začnou kupovat nějaký jiný druh kamene, případně to, že přestanou kameny kupovat vůbec. V roce 1939 bylo ve Spojených státech pouze 10 % zásnubních prstenů osazeno diamanty (Stanwick a Stanwick 2013, s. 327). De Beers ale provedli výzkum trhu a podle něj zjistili, že zákazníci si diamanty se zásnubami spojují, a viděli zde obchodní potenciál.

*De Beers si proto stanovili cíl: diamanty nerozlučně propojit s láskou tak, aby každá žena chtěla diamantové šperky jako výraz lásky (naprostou většinu šperků tehdy pro ženy kupovali muži). První část kampaně spustili v roce 1939, kdy si nechali namalovat tiskové inzeráty nejslavnějšími umělci své doby, například Picassem nebo Dalím. Krátce po druhé světové válce, v roce 1947, spustili De Beers další fázi kampaně se sloganem *A Diamond Is Forever* (Diamanty jsou věčné), který vytvořila reklamní agentura *N. W. Ayer*. Začali také spolupracovat s Hollywoodem, který prosadil diamanty jako *product placement* do řady filmů – nejznámější je píseň *Marylin Monroe* z filmu *Pánové mají raději blondýnky* nazvaná „*Diamonds are a Girl's Best Friend*“ (diamanty jsou nejlepším přítelem dívek). Od šedesátých let začali De Beers propagovat diamanty na dalších trzích a uspěli zejména v Japonsku, které přejímalo západní životní styl. Japonky tradičně nosily perly nebo korály; obrovský úspěch měl například japonský „vynález“ kultivovaných perel *Kóiči Mikimota* koncem 19. století. Kampaň De Beers (ve spolupráci s agenturou *J. Walter Thompson*) začala v roce 1968, kdy mělo zásnubní prsten s diamantem 5 % žen. V roce 1981 to bylo již 60 % (Otnes a Pleck 2003, s. 68).*

*Mezitím v USA De Beers pokračovali s komunikační kampaní, jejímž cílem bylo vytvořit kolem briliantu auru nedostupnosti a romantické lásky. Aby De Beers podpořili prodej velkých kamenů (trh byl zaplavený miniaturními diamanty, ale v dolech De Beers se nacházely větší kameny, na nichž se dalo více vydělat), rozhodli se vzdělávat své zákazníky o tom, jaký by měl kámen být. Opět ve spolupráci s agenturou *N. W. Ayer* uvedli standard „4 C“, tedy *cut, color, clarity a carat* (výbrus, barva, jasnost a hmotnost, uváděná v karátech), které jsou dodnes mezinárodně používané jako měřítko kvality briliantů. Kladli také důraz na to, že kámen by neměl být levnější než dvojnásobek manželova měsíčního příjmu (v Japonsku*

se sociální norma ustálila na tří- až čtyřnásobku). Uvedli na trh také nový typ prstenu se třemi kameny, který pečetil manželský svazek při prvním výročí po svatbě (tzv. tri-set), který se stal velmi oblíbeným.

De Beers dlouhodobě podporovali a komunikovali také důležitý rituál, který spojili s žádostí o ruku – muž poklekne, požádá o ruku, otevře krabičku s prstenem a nasadí jej nastávající na prst – a který vytvořil pevný kulturní vzorec spojený s produktem. Na trhu naopak neuspěl nápad jiného šperkaře, Henryho Petersona, tzv. „acceptance ring“, tedy prsten s briliantem, který měla dávat žena muži. V roce 1990 tvořily v USA briliantové prsteny 80 % trhu se zásnubními prsteny – a tento trh se navíc významně rozrostl (Stanwick a Stanwick 2013, s. 327). Přestože ne všechny brilianty prodávala přímo šperkařská značka De Beers, ale také jiné značky či obchodníci (Tiffany's, Harry Winston, Graff ad.), De Beers si mohli dovolit investovat do tak nákladné a dlouhotrvající kampaně, protože ovládali trh s primární surovinou – samotnými diamanty. Jejich kampaň lze proto vnímat nejen jako produktové PR, propagující samotný produkt (briliantový prsten), ale dokonce komoditní PR, propagující komoditu jako takovou (diamanty). Tím, že pozicovali diamanty jako „věčné“ a zdůrazňovali také jejich stoupající hodnotu v čase (jako investiční nástroj), efektivně omezili zároveň jejich další prodej (second-hand market) – zákazníci diamanty nakupovali, ale pak již neprodávali, což zvyšovalo poptávku po nové těžbě.

Jejich obchodní strategie monopolizace trhu se však neobešla bez problémů. Na základě Shermanova protimonopolního zákona byli dokonce na čas vykázáni z amerického trhu a museli zaplatit pokutu za umělé zvyšování cen průmyslových diamantů (Bieri 2013, s. 4). Mnoho neziskových organizací, zejména Amnesty International či Global Witness, ale i mezinárodní organizace, zejm. OSN, kritizovali De Beers za jejich spojení s despotickými diktátory a podporování válek v Africe, zejména v Angole, Kongu nebo Sieře Leoně. Pro tyto diamanty, které byly zneužívány k financování válek a k podporování násilí, se vžil pojem „krvavé diamanty“, oficiálně konfliktní diamanty. Poté, co mezinárodní a neziskové organizace dokázaly na tento problém dostatečně upozornit, došlo ke standardizaci obchodu s diamanty v tzv. Kimberleyském procesu, který odlišuje a certifikuje „čisté“ diamanty od těch, které mohou být spojené s násilím (o této komunikační kampani proti konfliktním diamantům píše podrobně Franciska Bieri, 2013).

Firma De Beers nebyla zdaleka jedinou stranou v tomto konfliktu, ale stala se snadným terčem a symbolem korporace, která zneužívá svého postavení. Její komunikační kampaň na podporu diamantů se však stala jednou z nejúspěšnějších kampaní všech dob a časopis AdAge vyhlásil slogan „A Diamond is Forever“ nejlepším reklamním sloganem.

Příklad: kampaň na podporu prodeje pneumatik Michelin

André a Edouard Michelinovi, francouzští výrobci pneumatik, přemýšleli, jak podpořit prodej svých výrobků. Protože se psal konec 19. století, byl automobilismus stále v plenkách a ještě zdaleka nebylo jisté, zda se automobily osvědčí jako běžné prostředky pro osobní dopravu. Michelinovi tedy chtěli najít způsob, jak z cestování jako takového udělat běžný životní styl, nikoliv průkopnickou libůstku nebo sport – ve Francii tehdy jezdily pouze tři tisícovky automobilů.

Rozhodli se tedy komunikovat jízdu autem jako bezpečnou zábavu, která je spojená s příjemným cestováním a užívání života. V roce 1900 poprvé vydali svého vlastního tištěného průvodce, který kromě map poskytoval řidičům také tipy na opravny pneumatik, autoservisy, ale také na hotely a restaurace – tedy vše, co by mohlo cestujícím zpříjemnit jízdu. Průvodců vytiskli desetkrát více, než bylo automobilů na trhu. Později vytiskli podobné průvodce pro další trhy – Belgie, Německo, Itálii, Španělsko a další. Nejprve byla v průvodcích reklama a Michelinové je rozdávali zdarma, poté ale změnilo strategii, reklamu stáhli a začali je prodávat. Jméno značky Michelin začal už od roku 1894 doplňovat maskot, panáček složený z pneumatik, který si připíjela na zdraví a úspěchy v překonávání překážek. Z bílého panáčka (protože pneumatiky se původně vyráběly bílé) se stal jeden z nejznámějších a nejstarších brandů (značek) na světě a z původní PR publikace – firemního průvodce – se stal symbol nejvyššího hodnocení restaurací. (Zdroj: Darmon, 1998)

12.5 Produktové PR

Produktové PR (*product PR*) slouží k podpoře prodeje výrobků či služeb. V některých případech se produktové PR označuje také jako spotřebitelské PR nebo spotřebitelská komunikace (*consumer PR*) a dále se dělí na spotřební zboží (*products*) a služby (*services*).

Produktové PR spočívá zejména:

- v seznamování spotřebitelů s produktem (uvádění novinek na trh);
- ve zvýšení povědomí o produktu, službě nebo značce;
- v upevnění jejich positioningu (pozicování značky) v konkurenčním prostředí;
- v podpoře emocionálního vztahu, důvěry a loajality spotřebitelů ke značce.

Produktové PR využívá nejčastěji tyto nástroje:

- media relations;
- digitální komunikaci a sociální sítě;
- eventy;
- práci s celebritami;
- sponzoring a vytváření partnerství.

Na rozdíl od marketingu se produktové PR nezabývá stanovováním ceny, slev, místa nebo způsobu prodeje: ale všechny tyto komponenty jsou pro úspěch produktového PR klíčové a měly by jít ruku v ruce s PR strategií. Zejména při vytváření spotřebitelských soutěží, speciálních prodejních akcí nebo při spolupráci s celebritami je klíčové, aby PR a marketingové oddělení spolu úzce spolupracovaly. Například sponzoring často vychází z marketingové strategie, ale může být určován i PR oddělením. PR oddělení by mělo úzce spolupracovat s marketingovým oddělením, zejména pokud jde o zákaznickou loajalitu a vnímání značky. Zákaznická loajalita je předmětem mnoha výzkumů a marketingových studií, a to jak v klasických kamenných, tak online obchodech (Tahal a Stříteský, 2013, 2014 a 2015).

Produktové PR je z pohledu marketingu mnohdy považováno za pouhý doplněk klasické reklamní kampaně, kdy se při vytváření rozpočtu na kampaň vyčlení určitá procenta na reklamu (například televizní spoty, inzeráty, bannery apod.) a část na PR (na komunikaci na sociálních sítích, tiskové konference, eventy apod.).

Příklad: kampaň na minerální vodu Vincentka

Jedním z klasických příkladů produktového PR je kampaň agentury PR.Konektor pro značku minerální vody Vincentka, která získala v roce 2012 druhé místo v soutěži České ceny za PR v kategorii spotřební zboží.

Klient: Vincentka, a.s.

Agentura: PR.Konektor

Zadání: Minerální voda Vincentka se stáčí v moravských Luhačovicích již od roku 1820. „Cílem kampaně bylo představit široké portfolio produktů Vincentka, jejich výhody, posílit loajalitu ke značce u stávajících spotřebitelů a přiblížit značku mladší cílové skupině.“

Strategie: Kampani předcházela nezávislý výzkum zaměřený na brand awareness a povědomí o jednotlivých produktech z portfolia Vincentky a audit sociálních médií. „Zaměřili jsme se jak na stávající spotřebitele, kteří znali především léčivou minerální vodu a o dalších produktech měli velmi malé povědomí, tak i na mladší generaci. [...] Mezi příležitostmi patřilo

zejména využití trendu příklonu k přírodním produktům v oblasti prevence a léčení vybraných zdravotních potíží. Hlavní rizika byla v udržení specifičnosti a unikátních vlastností značky Vincentka vzhledem k cíli rozšíření záběru do oblasti ‚mainstreamových minerálních vod‘. Přes definovaný cíl ‚omlazení‘ spotřebitelů jsme nesměli zapomenout na tradiční uživatele nad 45 let.“

Aktivity: Vztahy s médii: press trip do lázní Luhačovic, produktové tiskové zprávy a návazné společné rozvíjení témat. Spolupráce se třetími stranami – odborníky a lékaři, kteří se vyjadřovali například k tématu návykovosti běžných nosních kapek a vhodnosti jejich nahrazení kapkami na přírodní bázi, např. Vincentkou, která obsahuje zbytkovou mořskou vodu. „V komunikaci jsme využili široké spektrum médií – časopisy pro maminky, lifestyle pro ženy i muže a zpravodajská média. V rámci digitálního PR jsme se zaměřovali na cílovou skupinu maminek a žen, které řeší zdravou životosprávu či problémy a prevenci spojenou s nachlazením, popřípadě alergiemi. Kromě Facebooku jsme identifikovali i klíčová fóra a klíčové komunitní portály a v těchto médiích následně identifikovali ambasadory, se kterými jsme navázali užší spolupráci. Ti dostali produktový balíček Vincentky a press pack s dalšími informacemi. [...] Dále byla založena poradna s pediatrem, který nezávisle odpovídal na dotazy maminek. Zábavným prvkem byla soutěž na ženském on-line portálu o nejlepší obrázek fiktivní postavičky Víly Vincentky, které dle svých představ malovaly malé děti. Pro rodiče zde byla doplňková vědomostní soutěž o produkty z řady Vincentka. Pro mladší cílovou skupinu byly vytvořeny FB stránky a projekt, který podporoval křest nového CD zpěvačky Anny K spojený s jejím koncertem.“

Výsledky: Meziroční zvýšení prodeje o 10 %, zvýšení prodeje minerální vody a nosních sprejů o 21 %. Před zahájením kampaně a po jejím ukončení byl proveden průzkum, který prokázal mj. prohloubení znalostí o produktu u cílové skupiny na 45 let a rozšíření spotřebitelů, kteří produkt doporučují dále. Došlo také k posunu ve vnímání značky od ryze zdravotní směrem k běžné minerální vodě.

Zdroj: Česká cena za public relations, ročník 2012

12.6 Public relations známých osobností

Public relations známých osobností se v praxi označuje nejčastěji termínem celebrity PR. Někdy se setkáme s blízkým pojmem osobnostní public relations, které používá podobné nástroje a techniky, ale vztahuje se na širší okruh jednotlivců, než jsou „celebrity“ (například

na nejrůznější odborníky, sportovce, umělce, poradce, apod.). D. Tilson řadí vznik této oblasti do začátku dvacátého století spolu se vznikem putovních cirkusů a uměleckých společností, které se prezentovaly v médiích, aby přilákaly diváky (Tilson in Watson, 2016, s. 92). V současnosti je oblast public relations v zábavním průmyslu a sportu nebývale rozvinutá, a je nedílnou součástí širší marketingové strategie: „Komodifikace atletů a bavičů se odehrává v rámci kampaně, kombinující oddanost s propagací (devotional-promotional communication). Tyto kampaně zahrnují public relations, reklamu a marketing tak, aby zajistily přízeň či loajalitu jednotlivci – žijícímu či zesnulému.“ (Tilson in Watson, 2016, s. 89).

Oblast celebrity PR se zabývá zejména tím, jak vybudovat, udržet či upravit pověst a popularitu osobnosti. Jeho nedílnou součástí je vytváření image (image making), tedy práce na vnější prezentaci tak, aby podporovala hlavní atributy dané osobnosti. Při image makingu se upravuje fyzický vzhled (postava, účes, držení těla apod.) a oděv – vytváří se kompletní styling tak, aby reprezentoval konkrétní atributy identity. Image makingu musí předcházet důkladný výzkum, na jehož základě se stanoví strategie a podle ní se teprve image vytváří. Celebrity dlouhodobě pracují se stylisty a PR odborníky na tom, aby si danou image udržely.

V oblasti celebrity PR se často využívají media relations, kdy PR profesionál monitoruje obraz celebrity v médiích a snaží se jej posunovat žádoucím směrem. PR profesionálové nabízejí zprávy a informace o celebritách novinářům, domlouvají interview a usilují o eliminaci negativních zpráv bulvárních novinářů. Snaží se také posunout celebritu na neformálních žebříčcích bulvárních novinářů, které vyjadřují jejich důležitost (tzv. áčkové, béčkové, céčkové celebrity ad.). Bulvární novináři vědí, že atraktivní zpráva ze života celebrit zvýší jejich sledovanost či prodaný náklad – někdy proto s PR profesionály spolupracují a přebírají „story“ z PR zdrojů (například fotky z dovolených apod.).

Profesionálové v celebrity PR musejí často řešit i krizovou komunikaci – když se celebrita nevhodně chová, pronese nepatřičný výrok nebo má problémy v soukromém životě. Důležitým nástrojem v celebrity PR je digitální komunikace – zejména úprava vyhledávačů (SEO), aby se negativní informace o celebritě nezobrazovaly ve vyhledávání, komunikace na sociálních sítích (správa facebookových, twitterových a instagramových účtů, vytváření webových stránek ad.). Některé celebrity si sociální sítě spravují samy, ale řada z nich využívá najatých PR profesionálů. Důležitou roli hrají i eventy a události pro média. Celebrity jsou dnes běžnou součástí společenských eventů, ať jsou to křty knih, otevírání butiků, přehlídky, večírky, nebo i neziskové aktivity. PR profesionálové vědí, že celebrity svou přítomností na akci zvyšují její mediální atraktivitu, a nezřídka se jí snaží zpeněžit: například

světové celebrity dostávají za účast na módní přehlídce honorář nebo produkty značky. Pro celebrity na nižším stupni důležitosti je odměnou samotné pozvání na akci, kde mohou jednak získat důležité kontakty, a jednak tím opět zvyšují svou symbolickou hodnotu. Úkolem PR profesionálů je hlídat, aby tato hodnota stoupala a nedevalvovala.

12.7 Korporátní PR

Korporátní PR je jednou ze složek korporátní komunikace, mnohdy nahrazuje samotný pojem PR (viz kap. 8.1). Často používaným pojmem je také komunikace organizací (*organizational communication*). Korporátní PR je ale vyhrazené velkým firmám, a nevztahuje se tak na další, zejména neziskové, vládní, kulturní organizace, malé a střední podniky ad. Důležitou oblastí v korporátní komunikaci je budování důvěry v organizaci (trust management) a řízení reputace (reputation management, viz Bystrov a Růžička 2006; Doorley a Garcia 2012; Helm a kol. 2011). Specifickou oblastí je budování důvěry v topmanagement a ředitele firmy.

Budování image a důvěry v hlavní představitele organizace

Ředitelé, vrcholní manažeři firmy (CEOs, tedy *Chief Executive officers*) či představitelé instituce jsou z hlediska pověsti a důvěryhodnosti klíčovými osobami. Lidé si často firmu či organizaci spojují právě s osobou, která ji řídí nebo zastupuje. Je pro ně totiž snazší navázat „vztah“ a vytvořit si osobní sympatie – ať již kladné, či záporné – k člověku, jehož jméno a tvář znají. Tomuto sociálněpsychologickému jevu se říká personalizace – tedy ztělesňování organizací či firem jejich zástupci či představiteli. Můžeme jej pozorovat například u politických stran – média často hovoří o „Sobotkově vládě“, „Babišovu hnutí“ či „Schwarzenbergově TOP 09“. Silný lídr má dodat politickým stranám „tvář“, která někdy může pomoci až k jejich volebnímu úspěchu (jako v případě strany TOP 09 a jejího představitele Karla Schwarzenberga), ale jindy také k pádu (jako v případě SPOZ – Zemanovců).

Stejně tak se však snaží svého „lídra“ představovat podniky, akciové společnosti, neziskové organizace či náboženské skupiny. „PR je pro dlouhodobý úspěch firmy tak důležité, že její ředitel by měl dělat PR minimálně polovinu své pracovní doby,“ říkají odborníci na marketingovou komunikaci a řízení značky Al a Laura Riesovi (Ries a Riesová, 2009, s. 73). Když například v roce 2006 hrozilo řediteli společnosti Apple Stevu Jobsovi, že

bude obviněn z manipulace s akciemi firmy, odhadovali analytici, že kdyby Jobs musel rezignovat, spadly by ceny akcií až o 20 % přes noc (Helm a kol. 2011, s. 225). „Kdyby Steve Jobs řídil Apple z vězení, bylo by to pro akcionáře lepší, než kdyby tam přestal pracovat“ (Helm a kol. 2011, s. 225). Ředitelé či představitelé ztělesňují hodnoty, vizi a pověst své firmy nebo instituce, kterou zastupují. A právě proto, že správa dobré pověsti a budování dobrého jména je hlavním cílem PR, je jednou z nejdůležitějších oblastí PR tzv. reputační management (*reputation management*), který se zabývá jak celkovou pověstí, tak také přímo budováním pověsti a image svého vrcholného představitele.

Leslie Gaines-Rossová ve své knize *CEO Capital* (Ředitelský kapitál, 2003) poznamenává, že dobrá pověst ředitele je důležitá nejen proto, aby si lidé spojili se jménem značky nějakou silnou osobnost, ale zejména proto, aby měli komu důvěřovat, když přijde krize. A vzhledem k tomu, že krize přicházejí opakovaně, je důležité připravovat se na ně právě v době úspěchu či konjunktury. Andrew Griffin ve své knize *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility* (Nové strategie v reputačním managementu: Jak získat kontrolu nad tématy, krizemi a společenskou odpovědností firem; 2008) prozkoumává nové problémy, které se v reputačním managementu objevují v souvislosti s digitální evolucí a globalizací komunikace, kdy se pověst firmy týká najednou mnohem více zainteresovaných osob, s nimiž musí firma komunikovat. Nir Kossovský (*Reputation, Stock Price and You – Reputace, ceny akcií a vy*, 2012) popisuje, jaký má reputace vliv na ceny akcií.

Tab. 13.1 Srovnání komunikačních aktivit ke zvýšení reputace ředitele a top managementu

	Německo	Rakousko	Polsko	Česká republika
Positioning ředitele	84,3 %	85,4 %	75,0 %	82,1 %
Positioning top managementu	76,3 %	65,9 %	54,3 %	89,3 %
Specifická komunikační strategie ředitele	70,8 %	53,6 %	56,4 %	64,0 %
Specifické komunikační nástroje ředitele	57,0 %	47,0 %	59,0 %	61,5 %
Monitoring pověsti ředitele	65,8 %	56,3 %	60,0 %	60,7 %

Zdroj: European Communication Monitor, 2013

Příklad: Ropná katastrofa v Mexickém zálivu a komunikace BP

To, že jediný nešikovný výrok ředitele může firmě značně uškodit, potvrdila například celosvětově proslulá věta ředitele BP (British Petroleum) Tonyho Haywarda: „Nikdo nemá větší zájem na tom, aby už celá tahle událost skončila, než já, protože bych chtěl zase žít svůj život jako dosud.“ (USA Today, 1. června 2010) Věta „I'd like my life back“ se stala synonymem arogantního a nezúčastněného přístupu „velkého šéfa“, protože ji Tony Hayward vyslovil jen několik týdnů poté, co jím reprezentovaná firma způsobila jednu z největších ekologických katastrof v historii – v Mexickém zálivu vybuchla ropná plošina Deepwater Horizon, zabila několik lidí a přilehlá pobřeží zaplavily miliony tun ropy. Shodou okolností novináři přišli také na to, že Tony Hayward krátce před havárií prodal větší množství akcií BP v hodnotě zhruba 45 milionů korun, které osobně vlastnil. A prodává-li akcie i samotný ředitel, je to pro trh znamení, že společnost nemusí být v pořádku. Když Haywarda asi měsíc po havárii v Deepwater Horizon, kdy byly vody oceánu stále silně zamořené naftou, novináři natchytali, jak odjel na dovolenou na jachtu se svým synem, byla to pro něj i pro BP pomyslná poslední kapka. Hayward musel okamžitě odstoupit z postu ředitele a jeho kariéra tím v podstatě skončila. Hodnota akcií BP klesla o 30 % a nic nepomohlo, že v předešlých letech firma proinvestovala dvě stovky milionů dolarů v kampani, kdy se snažila zdůraznit, že dbá na ochranu přírody (Winnett a Swaine 2010).

Co tedy vlastně udělal Tony Hayward, který byl po celý svůj život schopným a uznávaným manažerem, tak špatně, že se stal globálním synonymem komunikačního průšvihů (tedy situace, která se často označuje anglicismem fail)? Samozřejmě, že když své akcie prodával, nemohl tušit, že ke katastrofě takového rázu dojde. Neporušil žádný zákon a snažil se situaci zvládnout nejlépe, jak uměl. Po měsíci vypětí a ataků ze stran vlád, pozůstalých, ochránců přírody i obyčejných lidí jen vyjádřil svůj nárok na odpočinek. Veřejnost jej však nevnímala jako člověka, ale jako symbol dané instituce – a interpretovala si jeho postoj jako arogantní přehlížení velké firmy, která se stará jen o svůj zisk a pohodlí.

Zdroj: Kasl Kollmannová, 2012

Na to, jak vybudovat pevnou a důvěryhodnou pověst a image ředitele či představitele instituce, však neexistuje žádný univerzální recept. Hodnoty, které daná osoba reprezentuje, se totiž velmi liší nejen podle oboru, ale také podle země a kultury, v níž působí. Globální ředitel tak musí reprezentovat mnohem univerzálnější hodnoty a poselství než ten, kdo vede okresní firmu. Každá země navíc projevuje osobnosti ředitele důvěru v různé míře. Například CEO progresivní a inovativní firmy, jako je např. Apple, si může dovolit – či dokonce musí –

být sám neortodoxní a neformální. U Steva Jobse nikomu nevadilo, že chodil bos a neustále vystupoval v džínách a černém roláku. Když ale japonský premiér Džuničiró Koizumi přestal nosit v horkých letních měsících kravatu či když si manželka prezidenta Obamy nevezala průhledné punčochy, vyvolalo to značné diskuse, zda to neodporuje dobrým mravům. Nutno dodat, že ani v jednom případě to nikomu neuškodilo, ale jak Koizumi, tak Obamová tím spíše potvrdili svůj „positioning“ názorových vůdců, kteří prosazují svou cestu.

Andrew Griffin však poznamenává, že ačkoli převážná většina manažerů ve výzkumech uvádí, jak je pro ně dobrá pověst důležitá, reálně se jí věnuje menší pozornost. „Příliš mnoho manažerů si totiž myslí, že reputační management je jen záležitostí PR oddělení, že to jsou nějaké sociální programy, společenská odpovědnost, pouze image nebo řízení témat“ (Griffin 2008, s. 10).

Jak ale vyplývá z největšího evropského výzkumu mezi PR manažery, řízení dobré pověsti ředitelů je nejdůležitější pro akciové společnosti – více než dvě třetiny komunikačních manažerů v nich vytvářejí specifickou komunikační strategii a komunikační nástroje pro své ředitele a 86 % se zabývá positioningem ředitele (European Communication Monitor, 2013). Nejmenší vliv hraje osobnost ředitele v neziskových organizacích – jen menšina z nich je postavená na viditelné komunikaci jejího reprezentanta (u nás je to například Nadace Terezy Maxové, Kapka naděje s ředitelkou Vendulou Svobodovou či Krása pomoci Taťány Kuchařové, které staví svou komunikaci na reprezentativní osobnosti zakladatelky či ředitelky nadace; opačným příkladem je třeba Adra, Greenpeace nebo Charita).

Za nejdůležitější schopnosti a dovednosti, které by měl úspěšný ředitel trénovat a ovládat, považují manažeři komunikační dovednosti v médiích a k velkému publiku, ale stejně tak i interpersonální komunikaci v dialogu a v menších skupinách; 89,7 % manažerů se také domnívá, že důležitým faktorem, který ovlivňuje úspěšnost firmy, je právě osobní pověst ředitele (European Communication Monitor, 2013).

Mezi nejdůležitější faktory, které jsou klíčové pro positioning a komunikační strategii ředitele, patří jednak jeho schopnosti, ale také etické postoje (zastávání osobních a profesních hodnot a odpovědnost). Komunikační manažeři také připomínají, že součástí pověsti ředitele je to, zda se umí v dané situaci adekvátně zachovat – tedy například nejednat jako Tony Hayward na jachtu měsíc po krizové události.

12.8 Business-to-business PR

Business-to-business PR (nebo zkráceně B2B PR) se zabývá mezifiremní komunikací a vytvářením dlouhodobých vztahů mezi firmami. Ze všech cílových skupin či stakeholderů se tedy soustředí primárně na jednu skupinu, a to jsou další podniky. Mezifiremní komunikace se liší v každém odvětví a pro její správné fungování je potřeba se v něm velmi dobře orientovat. V B2B PR je nezbytné neustále sledovat měnící se vztahy na trhu a předvídat další vývoj.

Cílem B2B je vytvořit dlouhodobé a důvěryhodné vztahy mezi jednotlivými firmami, které napomáhají zejména:

- při prodeji výrobků a služeb;
- při získání nových zákazníků a udržení současných;
- k vytvoření silné značky na trhu a k získání renomé.

B2B PR využívá zejména tyto nástroje:

- odborná setkávání, např. konference, eventy, veletrhy, ale i neformální schůzky apod.;
- media relations s vybranými oborovými nebo specializovanými novináři a médii;
- produktové PR směrem ke specializovaným odběratelům (dalším firmám);
- krizová komunikace;
- digitální komunikace, zaměřená hlavně na odborné servery a kanály;
- komunikace zaměřená na hlavní představitele organizace (CEO, manažery).

Příklad: Index očekávání firem

Klient: ČSOB

Agentura: Oddělení externí komunikace ČSOB společně s agenturou Bison & Rose

Zadání: „Cílem kampaně bylo obnovit a upevnit pozici ČSOB v oblasti služeb pro malé a střední podniky, která byla po krizi oslabena. Banka potřebuje dlouhodobý koncept, který bude s minimálními náklady generovat publicitu v klíčových médiích [...], aby podnikatele přesvědčily, že se o ně ČSOB zajímá, rozumí jim a umí řešit jejich potřeby.“

Strategie: „Tým komunikace ČSOB přišel s nápadem vytvořit zcela nový Index očekávání firem, který na rozdíl od jiných nebude mapovat minulost, ale budoucnost. Jeho formát a konstrukci navrhla agentura spolu s analytiky banky. Index je sestaven na základě dat z podrobného pravidelného výzkumu mezi majiteli a finančními řediteli malých a středních firem, odráží veškeré jejich nálady a očekávání i hodnocení aktuální situace na trhu. [...]

Nezávislé výzkumy bývají pro média atraktivní. Díky tomu, že mají novináři možnost některé oblasti výzkumu mírně ovlivnit, se posílil jejich zájem a podpořila publicita.“

Aktivita: „Společně s analytiky ČSOB agentura vytvořila nový Index očekávání firem a vzorec pro jeho výpočet. Před spuštěním jednotlivých vln výzkumu agentura oslovuje vybrané klíčové novináře a umožní jim ovlivnit některé okruhy otázek. Celkové výsledky jsou spolu s Indexem očekávání firem médiím prezentovány na tiskové konferenci. Následuje zveřejnění oborové analýzy. V poslední fázi je výzkum zpracován do newsletteru. Zároveň je k dispozici firemním bankéřům jako akviziční nástroj.“

Výsledky: „Každá vlna výzkumu vygeneruje výraznou publicitu zahrnující titulní stránky MF Dnes, Hospodářské noviny, Lidové noviny. O Indexu obvykle informuje zpravodajství ČT 24. Většina novinářů cituje přímo představitele ČSOB (šéfa firemního bankovníctví ČSOB se díky Indexu daří ukazovat jako odborníka na problematiku malých a středních podniků. Doposud bylo publikováno téměř 300 výstupů, jejich souhrnná sledovanost a čtenost přesáhla 5,5 milionu diváků, čtenářů i návštěvníků online serverů.“ Náklady na komunikaci nepřesáhly 300 tisíc korun. Možnost spolupráce na výzkumu a exkluzivita nabízených informací upevnily vztahy ČSOB s novináři. Projekt profiluje ČSOB jako banku, která se o podnikatele dlouhodobě zajímá, komunikuje s nimi a rozumí jim.

Zdroj: Česká cena za public relations, ročník 2014

12.9 Finanční PR a vztahy s investory

Finanční PR často zejména američtí PR teoretici i praktici ztotožňují se vztahy s investory (*investor relations*), ale v evropském pojetí má finanční PR mnohem širší význam a zahrnuje PR v oblasti finančního sektoru (banky, pojišťovny, družstevní záložny, investiční společnosti a fondy, penzijní společnosti a fondy, obchodníci s cennými papíry). Významnými místy pro vznik evropských vztahů s investory jsou Londýn a Frankfurt nad Mohanem, kde se finanční PR zaměřuje na vytváření vztahů mezi finančníky a názorovými vůdci či třetími stranami, kteří ovlivňují investory nebo potenciální investory (Tench a Yeomans 2009, s. 465).

Finanční PR je velmi komplexní a složitá oblast, kde platí přísná pravidla pro zacházení s informacemi. To neznamená, že se tato pravidla vždy dodržují – někdy dochází k porušování etiky, jindy ke zneužívání informací v obchodním styku (*insider trading*), které je ovšem trestné. Firmy musí pravdivě informovat o svých výsledcích a pravidla sdělování informací, které mohou ovlivnit kurz akcií, je řízeno velmi pevnými pravidly.

Vztahy s investory se zabývají tím, jak udržovat pověst společností v co nejlepším světle tak, aby přilákaly nové akcionáře, udržely si stávající, a tím co nejvíce zvyšovaly cenu svých akcií. Hodnota mnoha společností dnes spočívá právě v ceně jejich akcií – řada společností nevládní mnoho budov, závodů, továren nebo dolů, které by měly nějakou cenu. Operují proto z velké části se symbolickou hodnotou. Pokud akcionáři zjistí, že si firma nevede dobře a cena jejich akcií by mohla spadnout, začnou akcie prodávat, a to může ohrozit celou existenci firmy. Cílem vztahů s investory je udržovat vysokou důvěru ve firmu a dlouhodobě budovat její pozitivní obraz.

Žádná firma se nevyvaruje krizí. Profesionálové ve finančním PR se musejí velmi dobře orientovat v krizové komunikaci (kterou rozebereme dále) a risk managementu (analýze a správě rizik), aby byli schopni rizika odhalovat a v případě krize co nejrychleji reagovat. Finanční krize roku z roku 2008, největší od velké hospodářské krize 1929, velmi negativně ovlivnila vnímání finančních trhů a důvěra ve finanční instituce prudce klesla. Přestože začala jako ekonomická krize velkých bankovních domů, přerostla v krizi důvěry – lidé přestali důvěřovat i vládě a podnikům. Ekonomické krizi se začalo říkat krize důvěry a významný pokles důvěry zaznamenalo i finanční PR. Zejména akciové společnosti začaly dbát na větší transparentnost ve finančním PR a ve vztazích s investory, aby odvrátily podezření z nekalých machinací a podvodů. Podle výzkumu Transparency International (2014) je to ale právě finanční sektor, zejména banky, který v transparentním zveřejňování informací a reportování zaostává.

Příklad: PR kampaň na podporu pojištění Bez kola

Klient: Česká pojišťovna

Agentura: Česká pojišťovna a AMI Communications

Zadání: V ČR každoročně stoupá počet ukradených jízdních kol. Česká pojišťovna chtěla zvýšit povědomí o tom, že kolo je možné proti krádeži si pojistit.

Strategie: „V průběhu července a srpna 2013 zanechala Česká pojišťovna 14 nezabezpečených jízdních kol v centrech největších českých měst. Kola však byla bez dozoru jen zdánlivě, po celou dobu je totiž sledovaly skryté kamery. Ukradeno bylo 11 kol. Neukradená nebo nalezená kola byla věnována dětským domovům. [...] Projekt měl za úkol ukázat lidem, že je potřeba se proti zlodějům kol chránit, a to nejen použitím ochranných prvků, ale také pojištěním. Základem komunikace byl atraktivní vizuální materiál a silný příběh, který byl využitelný pro všechny typy médií. [...] Zásadní bylo dodržení zákonných podmínek pro zobrazení těch, kteří se kola zmocnili a současně byli při této aktivitě

natočení.“

Aktivity: Natáčení krádeží, příprava videí a microsite www.bezkola.cz. Vydání tiskové zprávy a exkluzivní informování ČTK, Českého rozhlasu a Blesku. Direct mail s upravenou tiskovou zprávou pro regiony. Aktivní komunikace na sociálních sítích (Twitter, Facebook, Youtube).

Výsledky: „Komunikační dopad: Více než 200 mediálních výstupů včetně Událostí ČT 1, Zprávy FTV Prima, Dobré ráno s ČT a ČRo. AVE: 5 mil. Kč (za první týden). Obchodní dopad: Počet sjednaných pojistných smluv vzrostl za první týden o 108 % ve srovnání s obdobím leden–červen. Počet uživatelů kalkulačky pojištění jízdních kol vzrostl za první týden o 106 %. Kalkulačku si vyzkoušelo 15 000 návštěvníků stránky během jednoho týdne.“

Dopad kampaně: Česká pojišťovna využila to, že novým způsobem představila problém, který je v české společnosti běžný a mnoho lidí o něm přinejmenším slyšelo, ale skoro nikdo ho neviděl. Lidé mohli sledovat, jak vypadají zloději, kteří kradou kola, což zapůsobilo na jejich zvědavost a přirozenou touhu „ukázat si na zloděje“ (videa na sociálních sítích shlédlo před 350 tisíc lidí). Kampaň se stala absolutním vítězem Českých cen za PR v roce 2014 a dostala se do výběru nejlepších kampaní Google Creative Sandbox, Sabre Awards, ad.

Zdroj: Česká cena za public relations, ročník 2014

12.10 Community relations – vztahy v místě podnikání

Community relations jsou v přesném překladu a významu slova vztahy s místními komunitami, i když nejčastěji jsou v češtině označovány jako vztahy v místě podnikání. Jejich cílem je pracovat s úzkým okruhem osob, které žijí v dané lokalitě a spolupodílejí se na jejím fungování. Kromě komerčních firem je využívá celá řada neziskových či vládních institucí a organizací.

Community relations jsou naprosto klíčovou součástí PR zejména v typických případech, kdy se firma rozhodne postavit novou továrnu, elektrárnu nebo sklad v lokalitě, kde předtím nepůsobila. Řadě místních lidí sice poskytne zaměstnání, ale na druhou stranu zase může zatížit životní prostředí, dopravu nebo celkovou atmosféru místa. Community relations se proto starají o to, aby místní obyvatelé změnu přijali co nejlépe a společně s podnikem vytvářeli z lokality dobré místo k životu. Edmund E. Burke popsal podstatu korporátních community relations ve své knize *Corporate Community Relations* (Korporátní vztahy v místě podnikání) sice již před patnácti lety, ale nic podstatného se od té doby nezměnilo: firmy se

snaží navázat s místními obyvateli vztah a vytvořit dobré psychologické pouto. Burke (1999, s. 101–143) popisuje tři základní strategie community relations:

1. vytváření vztahu důvěry,
2. řízení místních témat (issues) a obav,
2. budování důvěry prostřednictvím vytváření komunitních podpůrných programů.

Velmi praktickou příručku s názvem *Getting it Right: Making Corporate Community Relations Work* (Jak to udělat správně, aby korporátní vztahy v místě podnikání fungovaly) napsali Luc Zandvliet a Mary Andersonová (2009). Uvádějí v ní řadu příkladů a tipů na to, jak prakticky community relations řešit. Mj. citují nejmenovaného manažera ropné společnosti: „Moje firma utratí ročně sedm milionů dolarů na to, aby podporovala projekty místních komunit. Ale přesto se setkáváme se sabotáží práce v těch komunitách, kterým pomáháme. Je jasné, že za peníze si nemůžeme koupit jejich dobrou vůli, ale už opravdu nevím, co bychom ještě měli dělat víc.“ (Zandvliet a Anderson, 2009, s. 5).

Problémy v místní komunikaci nastávají zejména tehdy, když:

1. na sebe narazí dvě zcela odlišné kultury
2. nebo když je místní komunita řízená zkorumpovanými lidry, kteří si zisky a výhody nechají pro sebe, například v některých afrických zemích.

Pokud se firmy nesnaží sladit svoje strategické zájmy s očekáváním místní komunity, riskují tím, že je místní lidé budou vnímat nepřátelsky a možná proti nim podniknou i takové kroky, které je z regionu zcela vytlačí – petice, hnutí, negativní mediální kampaň apod. Může dojít ale i ke zcela opačným příkladům, kdy naopak firma komunikuje s místními obyvateli tak dobře, že si získá jejich naprostou důvěru, kterou poté nechtějí ztratit ani v časech největší krize: například nejvýraznější zastánci jaderné energetiky se ozývali po tsunami, která zasáhla japonskou jadernou elektrárnu a způsobila únik radiace, z jejího nejbližšího okolí, tedy z prefektury Fukušima (vlastní výzkum autorky, 2011).

Uvedeme si zde dva příklady, které dobře ilustrují složitost vztahů s místními komunitami. První příklad je příkladem typického komunikačního problému při vstupu zahraničního investora na nový trh (korejské automobilky na Moravu). Druhý příklad popisuje „best practice“, inovativní využití komunikace s místními komunitami na příkladu newyorské radnice v období, kdy byl starostou Brooklynu Michael Bloomberg.

Příklad: vstup Hyundai do Nošovic

Community relations jsou nejproblematičtější, když do určitého regionu vstupuje firma, která přichází se zcela jinou korporátní kulturou, než jaká je v dané zemi obvyklá. U nás jsme mohli takový případ vidět například při vstupu firmy Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC), která se v roce 2006 rozhodla postavit svůj první evropský výrobní závod v průmyslové zóně v Nošovicích. Vzniknout zde mělo až 12 tisíc nových pracovních míst. Korejský investor se rozhodl vykoupit od místních obyvatel pozemky, ti mu je ale zpočátku nechtěli prodat, protože se obávali negativních změn ve svém regionu. Tehdejší předseda vlády Jiří Paroubek dokonce zbývajícím vlastníkům půdy vyhrožoval, že jejich pozemky vyvlastní stát, pokud je neprodají (iDnes, 9. 5. 2005).

Korejská strana nenavázala dostatečně dialog s místními komunitami a obracela se pouze na oficiální politické představitele, zástupce krajů a na některé státní organizace, například na Czechinvest. Z pohledu korejského obchodního jednání, kde se ctí hierarchie, je to zcela běžné. Korejské firmy vycházejí z konfucianismu, který podporuje více kolektivistické smýšlení než evropský individualismus. Z pohledu korejských investorů proto bylo nepochopitelné, proč několik málo jedinců brání rozvoji celého společenství. Zároveň s tím v duchu své kultury ztráceli Korejci víru v to, že pro ně místní obyvatelé budou pracovat s velkým osobním nasazením, tak jak je to běžné v korejských firmách.

Jana Hajzlerová, předsedkyně Česko-korejské společnosti, popsala česko-korejské kulturní odlišnosti a jejich vliv na korporátní komunikaci ve své bakalářské práci na téma Kulturně podmíněné aspekty marketingové komunikace firmy Hyundai v České republice. „Hyundai vyslala své zaměstnance z Koreje prakticky nepoučené ani o české, ani o evropské kultuře, což významně znesnadnilo proces adaptace. Korejci nebyli seznámeni s evropským individualismem, rozdíl mezi pracovním nasazením Čechů a Korejců a bylo pro ně problematické zvyknout si na český, resp. evropský argumentační styl, snadné odporování podřízeného nadřízenému a na fakt, že práce pro Čechy povětšinou není smyslem života a že firma není upřednostňována před rodinou.“ (Hajzlerová 2010, s. 37)

Čeští obyvatelé vnímali korejské kulturní hodnoty zcela naopak: jako arogantní a agresivní jednání, které je vůči nim pohrdlivé. Ředitel Hyundai byl navíc v Koreji obviněn za zneužití pravomoci a korupce, což nabolalo důvěryhodnost investora. Situace eskalovala, když posledním majitelům pozemků došly anonymní výhružné dopisy, které vyhrožovaly smrtí. Místní komunity začaly spolupracovat s neziskovou organizací Ekologický právní servis, který se postavil na jejich ochranu (Ekologický právní servis, 2014).

Poté začal korejský investor aktivně komunikovat a snažil se navázat kontakt s místními komunitami v regionu. Do dialogu zapojili také představitele místní samosprávy a neziskové

organizace jako Ekologický právní servis, Beskydčan, Půda pro život ad. „V prvotní fázi postačila ze strany firmy snaha o všeobecnou informovanost, postupem času však s narůstajícím vlivem těchto skupin a s tím souvisejícími negativními zprávami v médiích musel nutně nastoupit krizový PR management v podobě častějších tiskových konferencí, veřejných jednáních na nejvyšších úrovních o případné deklaraci, která by usmířila obě dvě strany apod.“ (Hajzlerová 2010, s. 39)

Tab. 13.2 PR komunikace Hyundai (HMMC)

PR KOMUNIKACE			
Interní		Externí	
Typ veřejnosti	Cíle	Typ veřejnosti	Cíle
Zaměstnanci	Budování firemní identity	Místní komunita a místní samospráva	Informovanost
Rodiny zaměstnanců	Motivace	Nátlakové skupiny	Podpora
	Informovanost		Krizový management
Odbory	Podpora	Média	Vytváření image

Zdroj: Hajzlerová 2010, s. 39.

Na konci roku 2006 došlo po mnoha jednáních ke shodě. Zbývající majitelé půdy se rozhodli své pozemky prodat po finančním odškodnění. Mezi automobilkou, místními komunitami a neziskovými organizacemi došlo k uzavření tzv. Deklarace porozumění, kterou Ekologický právní servis označil za „první dobrovolnou smlouvu mezi občany, státem a firmou v České republice“ (EPS, 2014). V deklaraci se všechny strany dohodly na následujících podmínkách, které zároveň položily základ společenské odpovědnosti (CSR) Hyundai v ČR:

- *zachování přírody: zastavení prací na přípravě průmyslových zón v rekreační oblasti v Šihlěrovicích a v ptačí oblasti v Dolní Lutyni, která je součástí soustavy chráněných území Natura 2000;*
- *využití brownfieldů: investice do jejich obnovy a přednostní využití pro budoucí investice;*
- *peníze pro region: vznik Nadačního Fondu Hyundai s počátečním vkladem 20 milionů, které se rozdělují prospěšným projektům;*
- *ekologičtější provoz: zavedení systému environmentálního managementu a auditu. (EPS,*

2014)

Dokumentarista Vít Klusák o komunikaci s místními vlastníky pozemků natočil dokumentární film Vše pro dobro světa a Nošovic (2010).

Příklad: starosta New Yorku Michael Bloomberg a řešení komunikace s komunitou v Brooklynu

Brooklyn je součástí města New York a žije v něm přes dva a půl milionu obyvatel – to je o milion více než na Manhattanu. Brooklyn je nejlidnatější z pěti městských částí (boroughs), které New York tvoří – Bronx, Manhattan, Queens a Staten Island. Do roku 1898 byl samostatným městem, poté se připojil k New Yorku. V Brooklynu tradičně žijí silné komunity, zejména černošská, hispánská nebo asijská. Brooklyn dříve sloužil jako „továrna“, kde se vyráběla spousta věcí – byly zde velké továrny, sklady, tiskárny, průmyslové objekty apod.

Ve druhé polovině dvacátého století ale velká část výrobních hal ukončila provoz a z Brooklynu se stalo místo, kde vládly místní gangy a panovala vysoká kriminalita a nezaměstnanost. Zatímco Manhattan v devadesátých letech prosperoval, Brooklyn nadále zůstával chudou čtvrtí. Cílem starosty Michaela Bloomba (2002–2013) bylo vytvořit z New Yorku bezpečné město, které přiláká více turistů, a to i do Brooklynu. Zaměřil se na to, jak angažovat místní komunity k tomu, aby se na zlepšení začaly spolupodílet a společně tak přispívaly ke zlepšení situace. Do vyprázdněných továrních hal a levných pronájmů v Brooklynu se pomalu začali stěhovat umělci a mladí lidé, kteří si otvírali malé galerie, kavárny, restaurace a obchody s nezávislou módou. Brooklyn se začal měnit, ekonomická i sociální situace se postupně zlepšovala (tzv. gentrifikace).

Bloomberg do Brooklynu přilákal také nové investory a developerské projekty. Například ve Williamsburgu vyrostla nová obytná čtvrt', což někteří vnímali jako zhodnocení a zlepšení lokality, ale jiní protestovali proti tomu, že se ztrácí lokální ráz a ceny nemovitostí rostou. Komunikace s místními obyvateli v Brooklynu proto byla klíčová – Bloomberg potřeboval, aby jej v jeho úsilí podporovali a na rozvoji jejich čtvrti jim záleželo.

Zdroj: vlastní výzkum, podrobněji viz Hejlová, 2015, kap. 13.8

13 Digitální public relations a sociální média

V novém tisíciletí se s rozvojem digitální komunikace začalo rozvíjet i PR v online prostředí a na sociálních médiích. Spolu s přesunem z offline do online světa se začaly rozvíjet i nové typy sociální komunikace, zejména sdílení obsahu, jeho komentování či hodnocení („lajkování“). PR agentury se tohoto trendu snažily využít, ale celá řada z nich nebyla schopná dostatečně rychle či dobře integrovat digitální média do svých kampaní. Vznikl proto prostor pro nový typ agentur, které se soustředily především na online komunikaci – digitálních agentur. Digitální agentury začaly vznikat jako divize reklamních nebo PR agentur, postupem času se ale osamostatnily docela. V březnu 2010 dokonce založily vlastní sdružení v rámci Asociace komunikačních agentur) a v současnosti pod ni spadá 9 digitálních agentur (Digitální agentury, 2017).

Rozvoj komunikace v novém tisíciletí se ale neodehrál jen v online prostředí. Čím dál více dalších organizací, firem a institucí si začalo uvědomovat důležitost komunikace a dobrých vztahů se svými stakeholdery. PR tak začaly rozvíjet také mnohé neziskové, vzdělávací, kulturní nebo státní organizace. Tisková oddělení se stala nedílnou součástí orgánů státní správy, ať již jsou to ministerstva, či Úřad vlády, ale také zdravotnických zařízení, škol, hasičů, policistů či soudů a velká část jejich komunikace se nesoustředí na klasické media relations, ale na online komunikaci (vytváření webových stránek, publikování online obsahů (blogů, vlogů apod.), správa sociálních médií či komunikace prostřednictvím online nástrojů – livechatů apod. Online public relations jsou využívány také k tzv. internetovému aktivismu (Coombs a Holladay, 2014) a k netradiční formě politické komunikace (v českém prostředí na příkladu Žít Brno, viz Soukeník a Hejlová, 2015).

Digitální komunikace v současnosti představuje pro PR profesionály největší výzvu (European Communication Monitor, 2016). Je to nástroj a zároveň i oblast (online PR), která se neustále a s obrovskou rychlostí vyvíjí. Profesionálové proto musejí sledovat nové trendy, aplikace a technologické možnosti, jež přinášejí nové možnosti a příležitosti, ale také rizika, která se během několika sekund mohou vyvinout v globální krizi. Virální šíření sdělení může být pro firmy a organizace výhra i pohroma. Příkladem toho, jak rychle online PR může změnit komunikaci v celém sektoru, je například využívání módních bloggerů – slouží jako názoroví vůdci, ale také jako kanál pro šíření informací.

Analýza online dat je nyní oblastí, která je stejně klíčová (ne-li důležitější) jako analýza médií. Digitální komunikace umožňuje přesné cílení reklamních sdělení a komerčních obsahů

na základě osobních preferencí (behaviorální targeting). V online komunikaci je také snazší změřit zásah a výsledky komunikace. Společnost Socialbakers analyzuje například sledovanost a oblíbenost jednotlivých značek na sociální síti Facebook (viz obr. 12.4). U dat je však potřeba vnímat nejen počet fanoušků, ale zejména jejich aktivitu (*engagement*) a to, zda skutečně mají ke značce nějaký vztah (např. zda jsou převážně ze země, v níž značka působí).

Speciální odvětví komunikace dnes tvoří tzv. vytváření obsahu a správa sociálních sítí. Nové profese, které se objevily po masivním rozšíření sociálních sítí, zejména Facebooku, Twitteru, Instagramu či Youtube, mají za cíl pravidelně předkládat svým fanouškům zajímavý obsah, který vytváří či posiluje vztah ke značce, zejména formou emocionálně laděných sdělení.

Nové profese se nazývají nejčastěji:

- social media manager = manažer/ka sociálních médií
- social brand manager = manažer značky na sociálních médiích
- community manager = komunikační profesionál, který nevytváří obsah, ale spravuje komunikaci zákazníků a dalších uživatelů v diskusích pod jednotlivými příspěvky (pozn.: community manager a community relations manager spravují jiné oblasti).

Public relations na sociálních sítích a na sociálních médiích (pozn.: na sociálních médiích lze zadávat reklamní kampaně stejně jako v jiných médiích, např. novinách či časopisech) častokrát využívají efektu tzv. influencerů, tzn. známých osobností, které sledují velké počty uživatelů (podrobněji viz kap. 17.2).

Příklad: klobouk Pharella Williamse v komunikaci Arby's

V roce 2014 si zpěvák Pharell Williams vzal na předávání hudebních cen Grammy neobvyklý klobouk od britské návrhářky Vivienne Westwoodové. Podobný klobouk má ve svém logu americký řetězec občerstvení Arby's. Zástupci Arby's nejdříve napsali na Twitteru: „Ahoj Pharelle, mohl bys nám vrátit náš klobouk?“ Tento tweet získal téměř 80 tisíc retweetů, protože logo Arby's je v USA známým memem. Arby's poté ještě Pharellův klobouk vydražili v charitativní aukci a věnovali ho muzeu Newseum ve Washingtonu, čímž získali další mediální publicitu a pozornost.

Zdroj: Poggi, 2015

Příklad: sdílení na sociálních sítích jako nástroj PR: Oscarová selfie

Jednou z nejdiskutovanějších událostí, které s sebou přineslo předávání filmových cen Oscar v roce 2014, kupodivu nebylo to, že se nejlepší herečkou stala Cate Blanchettová, a ne Meryl Streepová. Stala se jí fotka, kterou se vyfotila skupinka herců na pódiu a pak ji moderátorka Ellen DeGeneresová sdílela na svém twitterovém účtu (obr. 12.6). Na Twitteru ji sdílely pod hashtagem #oscarselfie tři miliony uživatelů během jediného dne, další miliony ji sdílely na dalších sociálních sítích, nejvíce na Facebooku a na Instagramu.

Otázkou ovšem bylo, zda tato „spontánní fotka“ byla skutečně neplánovanou vlastní aktivitou Ellen DeGeneresové, nebo pečlivě připraveným komunikačním plánem Samsungu. Moderátorka si několikrát během přenosu pohrávala s bílým modelem Samsungu Galaxy Note 3 (sladěným s jejím bílým smokingem), kterým poté vyfotila i selfie – předností tohoto telefonu totiž je, že dokáže vyfotit na jedné „selfie“ více lidí než jeho konkurenti, zejména ve Spojených státech oblíbený iPhone. Ten má však stejně jako další produkty Apple vytvořenou silnou skupinu příznivců a je v pozici „lovebrand“, milované značky.

Korejský Samsung, který je z technologického a uživatelského hlediska také velmi oblíbený, však nedosahoval takové emocionální afinity jako iPhone. To, že je oblíbený mezi oscarovými celebritami, mu tedy mohlo výrazně pomoci. Samsung na reklamě jen v oscarovém přenosu utratil dvacet milionů dolarů (dohromady to bylo pouze pět minut reklamního času) – a jako bonus za to podle deníku Wall Street Journal dostal product placement (tedy umístění produktu do vysílání) během pořadu zdarma (Vranica 2014). Mnoho televizních diváků totiž na reklamy již nereaguje, odchází od televize nebo je přeskakuje – a proto mají producenti pro největší inzerty většinou připravený nějaký bonus ve formě product placementu navíc.

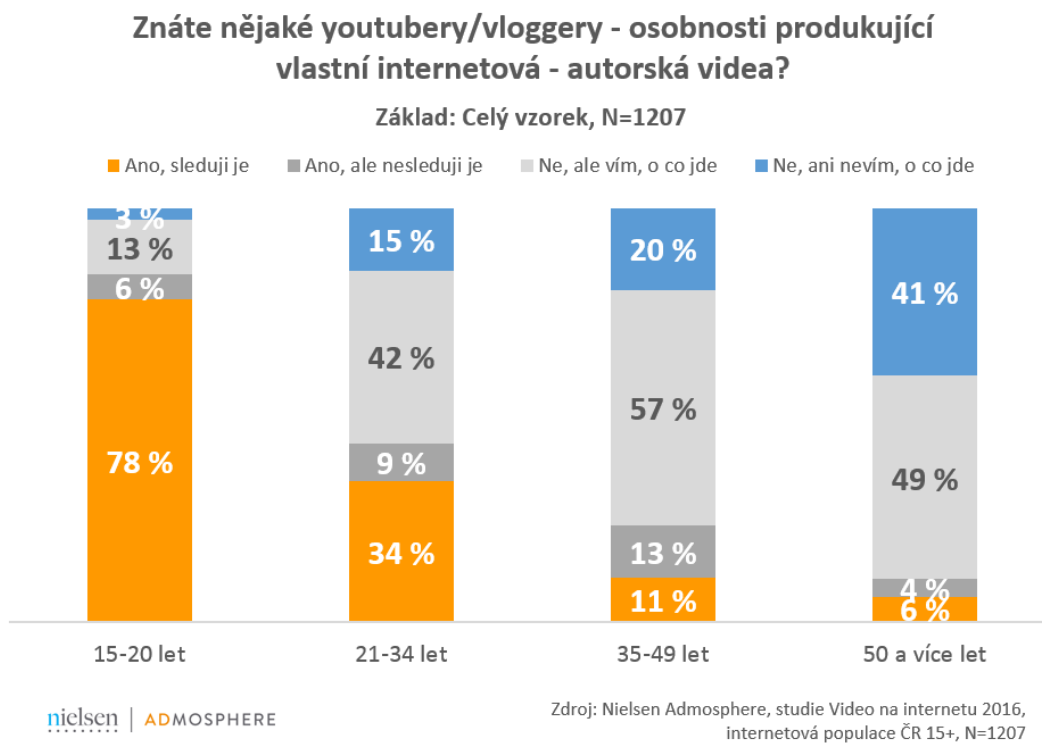
Ihned po zveřejnění fotografie se rozvířila celosvětová diskuse, zda bylo vytvoření „nejtweetovanější fotky v historii“ spontánním nápadem DeGeneresové, či součástí připraveného plánu Samsungu. Pro předem připravený plán hovořilo to, že se jednalo o první deklarovaný vlastní tweet DeGeneresové (její twitterový účet jí spravuje její PR), že zaměstnanci Samsungu v průběhu příprav na vystoupení učili Ellen, jak s telefonem zacházet, a že v zákulisí používala také svůj iPhone (Vranica 2014). Samsung nicméně svůj marketingový záměr či snahu o zviditelnění nepotvrdil, dokonce opakoval, že Ellen pouze „přirozeně využila přístroj k selfie“. Zároveň však zástupci firmy Samsung prohlásili, že za každé sdílení na Twitteru dají Ellen DeGeneresové jeden dolar na charitativní účely podle jejího výběru. A skutečně, Samsung věnoval na charitu tři miliony dolarů (TechCrunch, 3. 3. 2014). V tomto případě lze jednoznačně říci, že Samsung využil digitální technologie

a možnost snadného šíření atraktivního obsahu jako svůj PR nástroj k podpoře vnímání značky, nového produktu i vlastní společenské odpovědnosti.

Proč se tedy kolem oscarové selfie strhla taková diskuse? Právě proto, že ilustruje neviditelné nitky PR či marketingových plánů, které jsou někdy maskovány tak, aby to spotřebitelé nepoznali. Lidé jsou totiž senzitivní na persvazivní sdělení, a jakmile pochopí, že jim někdo něco „chce prodat“, stávají se obezřetnějšími (někdy). Pokud jim je inzertní záměr zatajen, mohou to vnímat jako manipulaci a snahu je podvést. Šeptanda, osobní doporučení, vlastní „objevení“ nového produktu či služby nebo vytvoření emocionálního vztahu ke značce fungují v některých případech lépe než hard-sell techniky (např. TV reklama), nebo ji alespoň musí doplňovat.

Rozvinutou oblastí persvazivní komunikace je v současnosti vytváření obsahu značek (brand content či brand management) na sociálních médiích, zejména na Youtube, Instagramu či Facebooku. Firmy a organizace k tomu využívají třetí strany, zejména tzv. influencery (podrobněji viz kap. 17.1). Tato oblast stojí na pomezí public relations a marketingu, neboť se jedná převážně o placenou formu spolupráce (Global Communications Report, 2017). Tato oblast komunikace se zaměřuje zejména na nejmladší generaci spotřebitelů, kteří se již do éry sociálních médií narodili (tzv. digital natives či generace Z). Využívají ji nejrůznější subjekty, od velkých značek, státních úřadů a veřejných institucí až po influencery samotné, aby zvýšili svůj vliv. Podle výzkumu agentury Nielsen Admosphere sledují mladí lidé autorská videa výrazně více, než zbytek internetové populace. Zatímco v celé internetové populaci sleduje osobnosti, produkující autorská videa (Youtubery, vloggery apod.) pětina uživatelů, ve věkové skupině mezi 15-20 lety je to 78 % uživatelů (Nielsen Admosphere, 2016) (viz následující graf). Etickým a legislativním problémům této oblasti se budu věnovat dále v kap. 18 a 19.

Obr. 13.1: Sledování autorských videí českými uživateli internetu



Zdroj: Nielsen Admosphere, 2016

14 Public affairs a government relations – vztahy se státními představiteli a vládou

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, cílem PR není jen „objevit se v médiích“, jak si lidé často myslí. Cílem PR je ovlivnit veřejné mínění nebo mínění klíčových stakeholderů a získat pro činnost své organizace veřejnou podporu, nebo alespoň její přijetí. Jednou z nejdůležitějších skupin, se kterou organizace v rámci svého PR pracuje, jsou proto zákonodárci, politici a představitelé státu, zejména pokud ovlivňují podobu legislativy. Firmy si začaly uvědomovat, že jejich fungování na trzích a prodej jejich produktů nebo služeb vždycky ovlivňuje lokální legislativní prostředí a politické kroky dané země, ve které působí (Harris a Fleischer 2005, s. 6). Public affairs a government relations bývají často zjednodušovány jen na lobbying. Lobbying je však jen jedním, byť nejdůležitějším, z nástrojů využívaných v těchto oblastech. Lobbying můžeme dobře sledovat zejména v zemích, kde je lobbying alespoň částečně regulovaný, například v USA či Británii, což nám umožňuje získat také představu o tom, jaké firmy lobbují nejvíce a kolik za lobbying utratí. Podle organizace Center for Responsive Politics bylo v roce 2013 jen ve Washingtonu registrováno přes dvanáct tisíc lobbistů a celkové výdaje na lobbying přesáhly 3,2 miliardy dolarů (Center for Responsive Politics, 2014).

V roce 2013 utratila za lobbying ve Spojených státech nejvíce Americká obchodní komora (74 mil. dolarů), následovaná Asociací realitních kanceláří (38 mil. dolarů) a lékařským svazem Blue Cross (22 mil. dolarů). Mezi významné lobbisty patří také Google (15 mil. dolarů), Boeing (15 mil. dolarů) nebo zbrojařská firma Lockheed Martin (14 mil. dolarů). Nejvíce peněz na lobbying v USA vynakládají farmaceutické společnosti, pojišťovny, ropné a plynové společnosti a počítačové nebo internetové firmy (viz tab. 14.2). Tradičně mezi významné lobbisty patří odborové organizace, zejména zaměstnanců ve veřejném sektoru (doprava, zdravotnictví, policie, hasiči, učitelé apod.).

Tab. 14.2 Podíl výdajů na lobbying v USA podle jednotlivých oblastí (2014)

Odvětví a příklady firem	Výdaje na lobbying (v mil. dolarů)
Farmacie/zdravotnictví (Amgen, Pfizer, Eli Lilly, Johnson & Johnson, Novartis, Bayer, Sanofi ad.)	230
Profesní asociace (Americká obchodní komora, Obchodní kulatý stůl, Organizace pro mezinárodní investice ad.)	163
Pojišťovnictví (Modrý kříž/Modrý štít, Prudential, Metlife ad.)	151
Ropný a plynárenský sektor (Koch Industries, Exxon Mobil, Occidental Petroleum, Royal Dutch Shell, skupina Chevron, BP ad.)	141
Informační technologie (Google, Facebook, Microsoft, Oracle ad.)	140
Energetika (Southern Co., Edisonův elektrický institut, Americká elektrika, Duke Energy, Exelon korporace ad.)	121
Média, filmový průmysl a hudební vydavatelství (Národní asociace vysílatelů, Comcast, Time Warner Cable, iHeart Media ad.)	113

Zpracování: autorka

Zdroj: Center for Responsive Politics, 2015

Public affairs ale není jen záležitostí nadnárodních firem, velmi efektivně jej používají i lokální hráči, kteří jsou schopni prostřednictvím úzkých vazeb s politiky či zákonodárci vymoci si pro sebe nebo pro svou oblast podnikání konkrétní výhody. Jednotlivé firmy se často spojují v oborových asociacích a obchodních komorách, které vyjednávají výhody hromadně za celý sektor (například vinaři, pivaři, filmaři apod.). Tím, že se největší hráči na trhu propojí, získávají ve společnosti mnohem větší hlas a legitimitu – výhody plynou pro celý obor, nikoliv jen pro jednu firmu, a klesá tak riziko na podezření z korupce. Mezi nejsilnější vyjednavče patří například odborové organizace.

Cílem public affairs je ovlivnění veřejné sféry tak, aby to bylo výhodné pro organizaci. Výhoda přitom nemusí být jen finanční (například v získání daňové úlevy nebo tolerance určitého druhu podnikání, jako je hazard), ale může být i symbolická či koncepční (například

podpora cyklostezek nebo vědy a vysokých škol). Pro označení této činnosti se používají nejčastěji tyto termíny:

- public affairs (PA),
- lobbying,
- government relations (GR),
- legal and corporate affairs,
- advocacy.

Úkolem public affairs je „nejenom prosazovat zákony, zájmy jednotlivců či skupin, ale nadále se spolupodílet na vytváření politik či ovlivňovat aktéry, kteří vytvářejí normy a regulace, a to s cílem dosáhnout požadovaných výstupů v oblasti konkrétních politik či vyhlášek a norem“ (Kasl Kollmannová a Matušková 2013). Velmi obecnou definicí, ke které se přiklání například Evropská komise, je „zastupování zájmů“ (*interest representation*), které může dělat jak organizace samotná, tak prostřednictvím najaté agentury či konzultanta. Reprezentace zájmů představuje v zásadě komunikační proces, při kterém dochází k výměně informací a vytváření formálních či neformálních vztahů s cílem prezentovat své názory, myšlenky nebo postoje a v některých případech také ovlivnit politické dění nebo legislativu. Kdybychom to vzali do důsledků, tak každý ředitel, manažer, ale i řadový reprezentant své organizace, který vede nějaké jednání se státním představitelem nebo politikem, při něm prosazuje své zájmy (a to platí jak pro komerční firmy, tak pro nekomerční organizace). Americká odbornice na PR Alison Theakerová říká, že zatímco lobbying v sobě zahrnuje přímý pokus ovlivnit konkrétní legislativu, regulace a nařízení přijatá vládou či jiným zákonodárným orgánem, PA se specializuje na vytváření dlouhodobých vztahů mezi konkrétní komunitou a vládou či zákonodárným orgánem (Theaker 2013, s. 96).

Termíny používané pro označení metod ovlivňování veřejné sféry se často překrývají nebo liší jen podle toho, jaký typ organizace je používá. Například neziskové organizace by o sobě nechtěly říci, že dělají lobbying, protože toto slovo je zejména v české společnosti vnímáno velmi negativně a lidé si jej spojují s korupcí. Určitě ale provádějí advocacy, tedy prosazování vlastního tématu a reprezentování zájmů vlastní organizace před veřejností – a pokud chtějí například omezit nějaký negativní vliv na společnost (např. hazard), mluví o tom i se zákonodárci a snaží se jim poskytnout takové informace a argumenty, které by je přesvědčily v jejich prospěch (což je podstatou lobbyingu). Ani velké nadnárodní společnosti nechtějí být příliš viděny ve spojení se slovem lobbying, svoje interní oddělení proto častěji nazývají legal and corporate affairs. Jeden z nejrespektovanějších odborníků na tuto oblast Phill Harris

dokonce používá PA a government relations jako synonyma (Harris a Fleischer 2005). Lobbying je u české odborné i široké veřejnosti již poměrně (byť nechvalně či nesprávně) známým pojmem i konceptem, proto zde odkážeme na další publikace i definice, zejména Karla B. Müllera (Müller, Laboutková a Vymětal 2010; pro neziskové organizace Šedivý a Medlíková 2012; ad.).

Public affairs (PA), tedy veřejné záležitosti, je zastřešujícím pojmem, který pod sebe zahrnuje všechny ostatní metody, jež jsou specializovanější (government relations, corporate a legal affairs, lobbying a advocacy). PA bývá někdy začleňováno pod strategickou komunikaci nebo marketingovou komunikaci (Heath a Palenchar 2009, s. 23) a někdy (Harris a Fleischer, 2005, s. 97) je považováno za samostatnou oblast, kterou řadí v hierarchii managementu vedle PR pod integrovanou marketingovou komunikaci.

Přístup k politikům a možnost ovlivňování legislativy je v řadě zemí omezena zákonem či jinými nástroji, například transparentními registry, kam se každý, kdo chce získat přístup k veřejným činitelům, musí zaregistrovat a předložit veřejnosti téma, které chce prezentovat. Praxe se v jednotlivých zemích velmi liší v závislosti na politickém systému, ale i na tamních zvycích a kultuře, která ovlivňuje podobu politické i obchodní komunikace (Hofstede 2001). Zatím nejkomplexnější srovnání na příkladu regulace lobbyngu publikovali Raj Chari, John Hogan a Gary Murphy (2010, 2012). Lobbying může mít přímý efekt například na daňové zatížení: podle žebříčku Fortune 100, který uvádí 100 nejúspěšnějších firem, platily firmy, které lobbyovaly nejvíce, daně v průměru 17 %, zatímco ty, které lobbyovaly nejméně, platily 26 % (*The Economist*, 22. 2. 2014).

Příklad: 48hodinová kampaň za ovocné víno

Klient: Linea (český producent a největší dovozce ovocného vína na slovenský trh)

Agentura: Bison & Rose spolu se Supreme Communications a Prime PR. „Strategické řízení projektu zajišťovala agentura Bison & Rose, kompletní zajištění odborných vstupů, realizaci media relations a online komunikace dodala agentura Supreme Communications, složku public affairs vůči vybraným stakeholderům obstarala agentura Prime PR.“ (Bison & Rose, 2012)

Zadání: „Odstranění diskriminace v narychlo přijatém zákoně o spotřební dani z alkoholu, který zcela bezprecedentně znevýhodňoval jeden typ alkoholických nápojů (ovocná vína) a učinil jej prakticky neprodejným. Cílem kampaně bylo dosáhnout zrovnoprávnění daňového režimu ovocných vín vůči ostatním typům vína, respektive tichým fermentovaným ovocným nápojům (medovina).“ (Bison & Rose, 2012)

Strategie: Kampaň musela proběhnout velmi rychle, realizace byla naplánovaná na několik dní před posledním zasedáním slovenského parlamentu před volbami. Úpravu zákona bylo nutné schválit během této jediné schůze, jinak by se jednání přeneslo až do dalšího volebního období a způsobilo by to značné finanční škody producentům ovocného vína.

Aktivita: „Základem zvolené taktiky bylo shromáždění nevyvratitelných argumentů o tom, že přijatá zákonná úprava je 1) diskriminační, 2) odporující komunitárnímu právu a 3) fiskálně negativní. Pro úspěch kampaně pak bylo nutné sjednotit roztržštěné výrobce ovocných vín a formulovat společný postoj. Cílem první fáze kampaně bylo přesvědčit média a jejich prostřednictvím zákonodárce, že Národní rada Slovenské republiky nevědomky přijala diskriminační protievropský zákon. Souběžně byla komunikace vedena také směrem k vládním, parlamentním a ústavním orgánům.“ (Bison & Rose, 2012). Projekt byl komunikován na stránkách Končíme.sk a prezentován na společné tiskové konferenci producentů ovocných vín. V rámci kampaně proběhly také rozhovory s jednotlivými poslanci, kde jim byly vysvětleny argumenty a návrhy řešení.

Výsledky: Cíle (zrušení diskriminační daně pro ovocná vína) se podařilo dosáhnout během dvou dní po spuštění kampaně. Kdyby se nepodařilo cíle dosáhnout, zdražilo by se ovocné víno více než trojnásobně a stalo by se tak v podstatě neprodejným. Rozpočet na kampaň nepřesáhl 10 000 EUR.

Zdroj: případová studie Bison & Rose, 2012

14.1 Public affairs v České republice

První odbornou studii o tom, jak vypadá a co znamená public affairs v České republice, provedly Denisa Kasl Kollmannová (později provdaná Hejlová, tedy autorka této knihy) a Anna Matušková, přední odbornice na politický marketing, v roce 2013 (Kasl Kollmannová a Matušková 2013). Protože celá oblast PA a government relations je veřejnosti prakticky neznámá a jen velmi výjimečně se k ní dostane konkrétní výsledek této činnosti nebo případová studie, ptaly se autorky studie profesionálů působících v České republice, co přesně spadá do náplně jejich práce, v jakém odvětví se nejčastěji pohybují a na co se specializují.

Naprostá většina PA profesionálů uvedla, že ponejvíce řeší vztahy s vládou (GR), scházejí se s důležitými lidmi a vytvářejí kontakty (networking), aktivně prosazují legislativní zájmy organizace, kterou zastupují (lobbying), analyzují legislativu a předpovídají její možné změny a komunikují s důležitými stakeholdery (například s krajskými úřady, ale i s novináři).

Nejčastěji pracují v těchto oblastech: energetika, potravinářský průmysl, informatika a telekomunikace, veřejná politika, farmacie a zdravotnictví, finanční sektor, média a komunikace, ekologie, doprava a hazard (sázky a loterie). Nejčennějšími aktivy v této práci jsou informace, kontakty a zkušenosti, jakým způsobem ovlivnit veřejné mínění, klíčové stakeholdery nebo legislativní proces. Profesionálové často pracují s informační asymetrií, a využívají získané nebo poskytnuté informace k dosažení svých cílů.

PA profesionálové někdy ke své práci využívají také PR techniky jako issues management a obrací se na veřejnost prostřednictvím médií a zinscenovaných událostí (events). Jako jeden z příkladů můžeme uvést tři a půl měsíce trvající PR kampaň „Děkujeme, odcházíme“ (2010–2011), jejímž cílem mělo být zlepšení pracovních podmínek a zvýšení platů pracovníků ve zdravotnictví, zejména lékařů. Akci organizoval Lékařský odborový klub ve spolupráci s agenturou Ewing PR. Kampaň „Děkujeme, odcházíme“ získala mezinárodní cenu Sabre Awards (Euro, 19. 5. 2011) a hlavní ocenění v soutěži Česká cena za PR (viz následující příklad).

Příklad: PR kampaň Děkujeme, odcházíme

Zadavatel: Lékařský odborový klub (LOK)

Agentura: Agentura Ewing PR společně s LOK

Zadání: Lékaři mají nízké platy a pracují přesčas. Dlouhodobě si stěžují Ministerstvu zdravotnictví, ale bez odezvy. LOK proto vyzval lékaře k podávání hromadných výpovědí, aby tak upozornil na jejich nezastupitelnost a vyvolal tlak médií a veřejnosti na vládu, aby došlo ke splnění požadavků lékařů.

Strategie: „Byla připravena komplexní informační a lobbistická kampaň s cílem motivovat lékaře k podání výpovědí. Strategickým prvkem bylo nezaměřit komunikaci přímo na veřejnost, ale soustředit se na 12 000 lékařů v nemocnicích a veřejné osoby s odpovídajícími pravomocemi. [...] Kampaň oslovovala lékaře přímo a byla též výrazně vizuálně koncipovaná, a to kompletní vizuální identitou a retrosanitkou přitahující v rámci roadshow pozornost. Doporučili jsme mírně agresivní tón jak ve vizuální stránce, tak v rétorice, který dá MZ jasně najevo, že LOK myslí své požadavky vážně. Byli rovněž vybráni a vyškoleni čtyři zástupci lékařů jako tváře kampaně k zajištění zástupnosti v 78denní roadshow. Kampaň doprovázela kontroverzní hesla, např. „Náš odchod, vaše smrt?“

Aktivity: Kampaň byla zahájena 15. 9. 2010 tiskovou konferencí v Praze. Následovala roadshow s 20 let starou sanitkou se sloganem „Náš exodus je váš exitus?“, s figurínou doktora v životní velikosti s hodinami odpočítávajícími čas do odchodu lékařů. Sanitka

zastavovala každý den v jiném městě. Vždy se uskutečnilo setkání s lékaři v místní nemocnici, s místním tiskem a s veřejností na náměstích.“ Jako PR nástroje byly použity například webové stránky, online petice, videoklipy, kreslené vtipy apod.

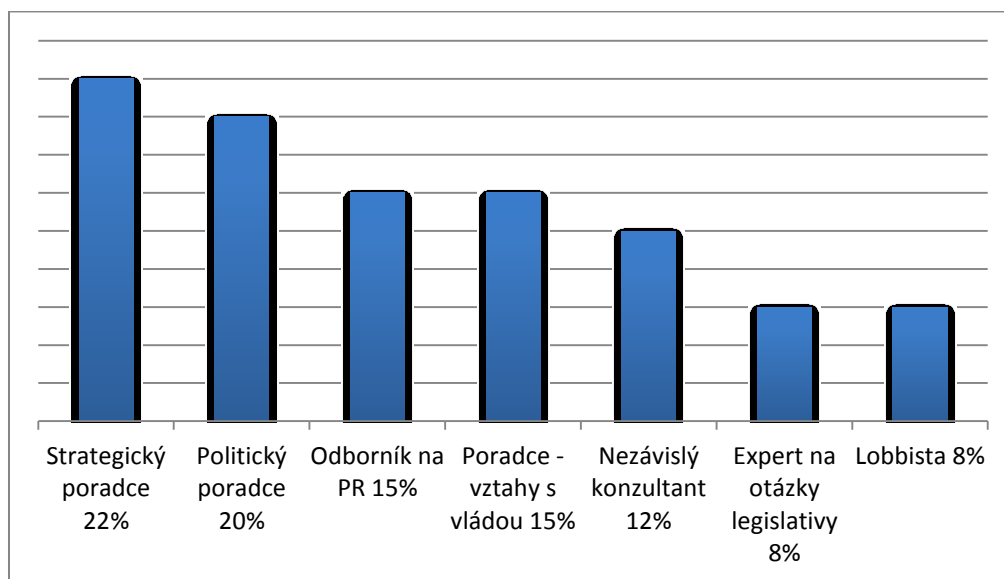
Výsledky: „Ministerstvo zdravotnictví podepsalo s LOK závazné memorandum o zvýšení platu lékařům o 5000–8000 Kč, o reformách v následujících dvou letech. LOK slíbil stažení všech výpovědí. Kampaň upoutala celonárodní pozornost, ač ne vždy byla vnímána jen pozitivně.“ Podle výzkumu veřejného mínění vědělo o kampani v únoru 2011 99 % dotázaných a kampaň zaznamenala přes 4500 mediálních výstupů (iDnes, 19. 5. 2011).

Diskuse: Ministerstvo zdravotnictví následně memorandum nesplnilo a ke zvýšení platů ve slíbené míře nedošlo. Kampaň proměnila vztahy mezi pacienty a lékaři, a i mezi zdravotníky navzájem, např. mezi lékaři a sestrami (Šimandlová 2013, s. 125). Někteří lékaři byli vnímáni velmi negativně jako vyděrači nebo osoby zneužívající svou moc nad lidskými životy. Zpočátku bylo přitom veřejné mínění lékařům nakloněno, ale v průběhu kampaně se situace obrátila. „Ještě v prosinci 2010 lékaře podporovalo necelých 60 % veřejnosti. Poté se však výsledky výzkumů veřejného mínění obrátily v neprospěch lékařů – kampaň k jejímu konci podporovala asi pětina respondentů“ (Šimandlová 2013, s. 126). Kampaň se však bezesporu stala jednou z nejvýraznějších PR kampaní ve veřejném sektoru s přímým cílem ovlivnit veřejnou politiku, stala se absolutním vítězem 6. ročníku Cen PR a získala Global a CEE Sabre Award.

Zdroj: Česká cena za public relations, ročník 2011. Kampaň v rámci své diplomové práce analyzovala též Šimandlová, 2013.

Samozřejmě, že výčet podobných kampaní je ve skutečnosti mnohem širší, ale celá řada osob pracujících v public affairs nechce o své práci otevřeně příliš mluvit. Otázkou je, jak vnímají PA profesionálové sami sebe – a jak si představují, že jejich práci vnímá široká veřejnost (viz obr. 14.3). Velká část z českých PA profesionálů (41 %) si myslí, že veřejnost jejich oboru buď vůbec nerozumí a nic o něm neví, nebo vnímá PA zjednodušeně jako lobbying (28 %), který u nás nemá dobrou pověst. Více než čtvrtina PA profesionálů (28 %) si je navíc vědoma toho, že veřejnost jejich povolání vnímá jako neetické ovlivňování ve prospěch určitých skupin (Kasl Kollmannová a Matušková 2013). Pouze 8 % z nich by samo sebe označilo jako lobbyisty – to vypovídá nejen o tom, že je v této oblasti neustálená terminologie, ale především o tom, že se čeští profesionálové chtějí proti tomuto označení vymezit, protože bylo zdiskreditované (viz následující tabulka).

Obr. 14.3 Výzkum českých profesionálů, pracujících v public affairs, 2013. Odpovědi na otázku: „Jak byste svoji profesi nazvali?“



Zdroj: Kasl Kollmannová a Matušková 2013, s. 476

Výzkum public affairs dobře ukázal několik paradoxů: přestože se pracovníci v této oblasti chtějí považovat za skutečné profesionály, kteří dělají odbornou a respektovanou práci a volají po zvýšení transparentnosti ve vlastním odvětví, nemají příliš zájem vysvětlovat veřejnosti její podstatu a pravidla. Mnozí z oslovených praktiků považují transparentnost, dodržování etických norem a právních postupů za druhý nejdůležitější aspekt své práce, ale přitom nemají příliš velký zájem na tom, aby podstatu své činnosti nějak vysvětlili. V květnu 2012 se po dlouhém váhání v sektoru ustavila první profesní Asociace public affairs agentur (APAA), která sdružuje šest členských agentur a jejímž cílem je zvyšovat autoregulaci a posilovat dodržování interních etických norem v oboru. Evropskou asociací je European Public Affairs Consultancies Association (EPACA), sídlící v Bruselu, která prosazuje samoregulaci a etické normy.

Do českého prostředí pronikl profesionální lobbying a public affairs společně se vstupem nadnárodních korporací z USA a západní Evropy po pádu železné opony v roce 1989, jako například Procter & Gamble, IBM, Coca-Cola nebo Unilever. Korporace s sebou přinesly také své agentury, jako GJW, CEC, Hill & Knowlton nebo Burson-Marsteller, které poskytovaly komplexní PR služby včetně zastupování zájmů a lobbyingu (Millar a Hejlová 2014). Teprve později vznikly domácí PA agentury, např. PAN Solutions nebo Merit. Mnoho českých profesionálů se naučilo praktiky v oboru od svých zahraničních kolegů, zejména z Německa, Rakouska, Velké Británie nebo USA. V roce 2004 u nás vyšla také vlivná kniha Rinuse van

Schendelena *Jak lobbovat v Evropské unii aneb Machiavelli v Bruselu*. Se vstupem ČR do EU se potřeba monitorovat legislativní prostředí, udržovat vztahy a komunikovat své zájmy podstatně zvýšila. Tyto služby začaly nabízet také mnohé právní kanceláře ve snaze rozšířit svou oblast podnikání. Své PA začaly postupně rozvíjet také mnohé neziskové organizace a občanská hnutí, ať již v boji proti hazardu, kouření na veřejných místech, nebo korupci.

V regionu střední a východní Evropy se s postupem času a internacionalizací obchodních praktik stalo velkým tématem, jak zajistit transparentnost a očistit oblast PA a lobbingu od negativního vnímání spojeného s korupcí. I když si profesionálové často stěžují na to, že státní regulace lobbingu nebo samoregulace nepřinášejí kýžené výsledky a fungují jen jako obstrukce pro ty, kdo chtějí dělat svou práci poctivě (zatímco ti ostatní se jí jednoduše vyhnou úplně), lze jednoduše prokázat, že čím vyšší regulace, tím lépe veřejnost vnímá vztahy mezi vládou a byznysem. Když porovnáme stupeň regulace lobbingu a vnímání korupce mezi Polskem, ČR a SR, zjistíme, že čím vyšší regulace, tím méně vnímá obyvatelstvo svou zemi jako zkorumpovanou (Millar a Hejlová 2013, s. 12).

Přílišná regulace však rozhodně nevede ke zmenšení vlivu lobbistů a k větší transparentnosti, ale právě naopak. Americká komora advokátů publikovala etický kodex, který má 800 stran (American Bar Association, 2009). Za jeho porušení nebo neuvedení informací v povinném výkazu o činnosti hrozí lobbistům pokuta ve výši až 200 tisíc dolarů nebo pěti let vězení. Ve Washingtonu, D. C., tak v důsledku zavedení příliš přísné regulace klesl počet oficiálně registrovaných lobbistů, ale zato se zvýšil počet těch, kteří se stáhli do „šedé zóny“, přejmenovali svůj byznys na strategické poradenství nebo odešli přímo do politiky (*The Economist*, 22. 2. 2014). Tento problém, kdy se z politiků stávají lobbisté a výjimečně i opačně, se označuje jako otáčivé dveře (*revolving door*). U nás je jeho reprezentantem například bývalý premiér Mirek Topolánek, který se po ukončení politické kariéry stal předsedou Teplárenského sdružení (svou funkci zastává bezplatně); jeho cílem je prosazovat zájmy tepláren (iDnes, 5. 9. 2011). Bývalí politici po svém odchodu z vrcholné politiky hledají nové uplatnění a mnohdy se stávají soukromými konzultanty v oblasti public affairs, kde mohou uplatnit svou znalost důležitých kontaktů a politických procesů. V některých zemích, např. ve Francii, platí ochranná tříletá lhůta, během níž nemohou vysocí veřejní činitelé pracovat v soukromém sektoru. Naopak v Japonsku se jedná o ustálený a institucionalizovaný proces nazývaný amakudari (podle bohyně Amaterasu, tedy doslova „sestoupivší z nebes“), kdy jsou bývalí politici po ukončení kariéry dosazováni do významných funkcí nebo soukromých firem.

Velmi výraznou roli v transparentnosti a rozkrývání možného ovlivnění politických rozhodnutí hraje jednak důvěra veřejnosti vůči politickým představitelům, a jednak obecně úroveň demokracie a nezávislého dohledu, ať již prostřednictvím médií, neziskových organizací, nebo občanského sektoru. Právo vyslovení a prosazování vlastního názoru a vlastních zájmů je zároveň základním pravidlem demokratického procesu, a public affairs či advocacy proto zdaleka nevyužívají jen komerční organizace, ale i nekomerční instituce nebo skupiny.

14.2 Advocacy – obhajování zájmů

Advocacy je v českém prostředí doposud nepříliš používaný termín (doslova: obhajoba), který lze vysvětlit jako obhajování zájmů. Někdy se také používá pojem interest representation, zastupování zájmů. Advocacy může provádět organizace nebo i jedinec, který chce upozornit na nějaký problém. Používá se někdy jako ekvivalent pojmu lobbying, ale jeho záběr je mnohem širší (Müller et al. 2010, s. 19). Advocacy je spíše ekvivalentem public affairs či interest representation, s tím rozdílem, že se téměř bezvýhradně používá v oblasti nekomerčního sektoru, vědy, vzdělávání, ale také politiky atd. Pokud jej používá komerční organizace, pak spíše ve smyslu issue advocacy, tedy prosazování určitého tématu, často kontroverzní povahy.

Advocacy se zabývají skupiny, které bojují za určité téma nebo změnu veřejné politiky – například environmentální organizace Greenpeace, dále PETA (People for Ethical Treatment of Animals – organizace bojující za práva zvířat), Amnesty International (bojující za lidská práva) nebo Rekonstrukce státu (bojující proti korupci). Tyto skupiny často nesou přídomek neziskové organizace nebo zájmové skupiny, ale bývají označovány i jako nátlakové skupiny, lobbisté nebo skupiny prosazující specifické zájmy (*special interest groups*).

Jejich členové si mnohdy ani neuvědomují, že používají velmi podobné, nebo dokonce naprosto totožné postupy jako profesionální lobbisté, PR nebo PA odborníci (počítají se zájmem médií, inscenují mediální události, publikují tiskové zprávy a využívají sociální média, vytvářejí virální kampaně apod.). Protože často pracují jako dobrovolníci či bez nároku na honorář, domnívají se, že prostě jen „bojují za pravdu“ nebo „odhalují informace“. I tyto neziskové organizace ale soupeří s ostatními subjekty o pozornost médií a veřejnosti, která je limitovaná, a musejí je zaujmout.

Například Greenpeace využívá ve své komunikaci nejen extrémní prostředky, jak na svá

témata upozornit a získat podporu veřejnosti, ale mezi různými tématy někdy i upřednostňuje ta, jež mají větší potenciál veřejnost zaujmout (Šilhavý 2013). Petr Šilhavý ve své bakalářské práci zkoumal, jak ve své komunikaci postupuje česká pobočka Greenpeace. Šilhavý shrnuje, že „organizace důkladně vybírá témata nejvíce oslovující veřejnost, na jejichž základě volí strategii a vytyčuje cíle, kterých má být dosaženo. Těchto cílů dosahuje za pomoci méně finančně náročných nástrojů, a to guerilla marketingu a subvertisingu, PR a lobbyingu, výzkumů ve spolupráci s odborníky, online prostředků a publikováním informačních materiálů. [...] Díky mediálně atraktivním akcím v kampaních dokáže udržovat povědomí, nastolit a řídit jednotlivá témata (issues)“ (Šilhavý 2013, s. 34).

Advocacy groups je potřeba odlišovat od front groups (falešné skupiny, které vypadají jako občanské iniciativy nebo neziskové organizace, ale ve skutečnosti jsou nástrojem lobbyingu; více o nich v kap. 20.2) – přestože mají navenek stejné charakteristiky, front groups jsou skupiny skrytě financované či založené se záměrem manipulovat veřejné mínění. Front groups a advocacy groups často stojí proti sobě: například protikuřácké organizace v Action on Smoking and Health a Council for Tobacco Research, dříve financovaný tabákovým koncernem Philip Morris.

15 Politické public relations a vládní komunikace

15.1. Politické public relations

Na politické public relations lze z teoretického pohledu nahlížet z několika úhlů: (1) jako na jednu ze složek politického marketingu, který se zabývá plánováním a realizací politických kampaní (Matušková 2010; Chytilík, Eibl a Matušková 2012), (2) nebo na součást politické komunikace (McNair, 2011), nebo (3) na samostatnou oblast (Strömbäck a Kioussis, 2011).

Uznávaní odborníci na politické PR Jesper Strömbäck a Spiro Kioussis, editoři knihy Politické PR: Principy a aplikace, hned v úvodu poznamenávají, že ačkoliv jsou politické PR všudypřítomné neoddelitelně provázané s politickou komunikací, nevěnuje se jim příliš mnoho teoretické reflexe (narozdíl od politického marketingu, který je dnes běžnou praxí i etablovanou součástí akademického výzkumu).

Podíváme-li se na podstatu toho, co tvoří politické PR, zjistíme, že je neoddelitelně spjaté s politickou komunikací již od počátku: jeho cílem je přesvědčit veřejnost o politických myšlenkách, získat podporu pro konkrétní politiky nebo politické cíle, a vytvořit pocit sounáležitosti a dialogu mezi politiky a dalšími stakeholdery. Na rozdíl od širěji definované politické komunikace je však politické PR vždy záměrné a má své konkrétní cíle, jichž chce dosáhnout (Kioussis a Strömbäck, 2014, s. 250). Za jednu z prvních PR strategií v oblasti politické komunikace je považována již řeč Marka Tullia Cicera z roku 64 př. n. l. *Oratio in toga candida* (Proslov v bílé říze, která byla symbolem senátorů, mj. odtud slovo „kandidát“), v níž Marcus na radu svého bratra Quinta Tullia využil celou řadu motivů, které se používají i v současnosti.

Politické PR vykonává celá řada profesionálů, Kioussis a Strömbäck jako typické profese jmenují například tiskové mluvčí, pisatele projevů (speech writers), profesionály zaměřující se na shánění finančních prostředků pro politickou kampaň (fundraisers), pořadatele událostí (event managers) či konzultanty politického marketingu a odborníky na politické kampaně a další (Kioussis a Strömbäck, 2014, s. 249). V souvislosti s rozšířením digitální komunikace jsou dnes nedílnou součástí politického PR také odborníci na online komunikaci, především sociální média, kteří vytváří textový, vizuální či audiovizuální obsah na profesionální profily a komunikační sítě politiků. Mezi hlavní oblasti politického PR patří zejména 1) vztahy s médii a nastolování agendy, 2) issues management, 3) organizace událostí (eventů), 4)

krizová komunikace, 5) výzkumy a evaluace a 6) digitální komunikace (Kiouisis a Strömbäck, 2014, s. 259).

Proměnu politické komunikace a zejména způsobu oslovování voličů s sebou přineslo rozšíření masových médií a ustavení všeobecného volebního práva. Obrat k politickému PR symbolizují političtí konzultanti Clem Whitaker a Leone Baxter, kteří změnili politickou komunikaci ve Spojených státech a zdůraznili roli PR v politice. Za přelomový okamžik se považuje rok 1960, kdy americká televize poprvé odvysílala předvolební televizní debatu prezidentských kandidátů Johna F. Kennedyho a Richarda Nixona. Zatímco Kennedy působil na televizní obrazovce uvolněně, mladě a atraktivně, Nixon vypadal přísně, potil se a ve srovnání s Kennedym byl konzervativní. Podle průzkumu diváci, kteří sledovali televizi, považovali za jasného favorita Kennedyho. Ti, kteří kandidáty neviděli, ale poslouchali debatu v rozhlase, zase upřednostňovali Nixona – jeho lépe promyšlené argumenty. Od té doby političtí konzultanti začali akcentovat roli image v politické komunikaci, aby ovlivnili sympatie voličů. V roce 2007 publikoval americký ekonom Bryan Caplan knihu Mýtus racionálního voliče (The Myth of the Rational Voter), v níž se zabývá otázkou, proč si voliči vybírají opakovaně špatná (iracionální) ekonomická řešení v politice. Vysvětluje to psychologickým působením předpojatosti a nechuti přezkoumávat některá řešení, která politici opakovaně nabízejí, aniž by byla podložena na reálném základě (např. lidé mají tendenci vnímat svou zemi v neustálém konkurenčním boji s ostatními zeměmi, který je třeba regulovat, kontrolovat a posilovat domácí spotřebu, oproti podporování obchodu s ostatními zeměmi). Otázka, jaký podíl na voličském rozhodování má racionální a emocionální složka myšlení, nebyla dosud zodpovězena, jisté však je, že voliči se nerozhodují pouze podle politických programů stran a názorů kandidátů, ale také podle dalších „měkkých“ faktorů (např. z čeho lze vybírat, koho volí ostatní, jak je daný kandidát sympatický apod.).

Oblast politického PR, která se věnuje vytváření image a posílení popularity politika, se zabývá především emocionálním působením na iracionální složky lidského myšlení a rozhodování. V médiích se projevují často jako kauzy kolem zdánlivě nepodstatných detailů či soukromého života. Je velmi obtížné analyzovat, jaký podíl na volebním chování tvoří emocionální apel a rozhodnutí založená na iracionálních sympatiích či antipatiích. Velký důraz v politické komunikaci se proto klade na nepolitická témata, což vede k depolitizaci politiky (Hloušek, Kopeček a Šedo, 2011). Tento trend nahrává populistické politice, a to jak v oblasti politického stylu, tak i obsahu politiky (Hloušek, Kopeček a Šedo, 2011, s. 249).

Důležitou roli přitom hraje i vytváření obrazu soukromého života politiků, které je nedílnou součástí politického PR. Vývoj českého politického PR po roce 1989, zejména při

vytváření image politiků a mediálního zobrazování jejich soukromí, jsem podrobně popsala v knize *Zveřejněné soukromí: Utváření obrazu soukromého života politiků v médiích* (Kasl Kollmannová 2012). „Pro profesionální politiky představuje prezentace sebe sama v každodenním životě kontrolu nad množstvím různých rolí, z nichž mnoho se odehrává v kulturním prostředí, kde je vztah mezi ‚soukromým‘ a ‚veřejným‘ nejasný a neustále se mění. ‚Modelování svého já‘ v politice, tedy projekce politické osobnosti, je částečně záležitostí vlastní volby (vědomý ‚branding‘, jehož cílem je vybrousit profil politika), a částečně reakcí, vyžadovanou podle požadavků mediální viditelnosti, která nyní koncipuje a interpretuje politické dění v mnoha zemích.“ (Corner a Pels 2003, s. 10)

Public relations soukromého života politiků pomáhají spoluvytvářet nejen oficiální tisková oddělení politické strany či vlády, ale zejména odborní konzultanti a poradci, kteří se pohybují „v pozadí“. V případě prezidenta Václava Havla byl například vlivnou osobou jeho mluvčí Ladislav Špaček. Premiér Jiří Paroubek v komunikaci svého soukromého života využíval konzultantů agentury Médea, zastoupené Jaromírem Soukupem. Premiér Mirek Topolánek a jeho manželka Pavla Topolánková byli spojováni s agenturou New Deal Communications. Zjistit jednotlivé role a strategická rozhodnutí v komunikaci politických témat zasahujících do soukromého života je však téměř nemožné, neboť se jedná o citlivé informace, které mohou být v případě politického boje využity i jako nátlakový prostředek (Kasl Kollmannová 2012).

Jako příklad využívání osobnostního PR a image makingu politiky je možné chápat příležitosti a eventy vytvářené pro získání zájmu médií a veřejnosti. Patří k nim zejména:

- publikování a křty knih nebo vlastních životopisů;
- podpora nadací a dalších společensky odpovědných projektů (návštěvy nemocnic, dětských domovů apod.);
- informace ze soukromí (například fotky z chalupy, bytu, dovolené, svatby apod.);
- účast na společenských a sportovních akcích (sportovní zápasy, křty knih, plesy, návštěva zoo apod.) (Kasl Kollmannová 2012).

Významnou součástí politického PR je také kontrola nad nežádoucími informacemi, například publikování nelichotivých fotografií, únik informací o mimomanželských vztazích apod. Politici a veřejní činitelé, kteří o sobě nechtějí zveřejňovat příliš informací, si udržují tzv. low-profile – snaží se nepřítahovat pozornost. V oblasti prezentování soukromého života politiků si různí politici volí různé strategie – od cíleného potlačování, minimalizaci a snahu o maximální kontrolu nad zveřejňováním informací ze svého soukromí (z českého prostředí např. premiér Bohuslav Sobotka, premiér Jiří Paroubek v případě svého prvního svazku

s manželkou Zuzanou, ze zahraničí např. kancléřka Angela Merkelová), až po aktivní zveřejňování informací ze svého soukromí, ať už formou připravených PR událostí (např. ukázky svého bydlení, koníčků, soukromých událostí jako svateb, křtin apod.), nebo vytvářením obashu na sociálních sítích (např. instagramové či twitterové účty partnerů exponovaných politiků apod.). Mezi politiky, kteří se snažili veřejnosti aktivně prezentovat informace ze svého soukromí, patří např. bývalý premiér Jiří Paroubek v případě svého druhého partnerského svazku s Petrou Paroubkovou, či ministr financí Andrej Babiš (viz příklad níže).

Od nástupu nového tisíciletí se v politické komunikaci výrazně zvýšil důraz na iracionální apel na voliče a další stakeholdery. W. Lance Bennett hovoří o tzv. „politice životního stylu“ (lifestyle politics) (Bennett, 1998), která akcentuje image a reprezentování určitého osobního a společenského stylu jako hlavní atribut politika, kterým se snaží zaujmout voliče a komunikovat ho napříč všemi svými sděleními. Je jedno, zda je politik muž tmavé pleti ze skromných poměrů nebo běloch – miliardář, důležité ale je, aby byl v podání své image uvěřitelný a konzistentní. Soukromí a životní styl jsou prostředek k navázání kontaktu, konverzace, sympatií či pozornosti.

Řada politiků se snaží podpořit svůj mediální obraz a image PR strategií, která může mít různé cíle. Někteří politici se snaží vytvořit dojem „vůdců z lidu“, tedy těch, kteří dobře rozumí problémům nejširších vrstev a budou vždy bojovat za jejich zájmy. Vymezuji se proti elitám a bohatým podnikatelům, vůči nimž působí jako nebojácni a silní protivníci. V České republice je příkladem tohoto politického PR prezident Miloš Zeman, který, ač sám vrcholný politik a intelektuál, proti podobným elitám aktivně rétoricky vystupuje. Svou image lidového vůdce podporuje dalšími obrazy, které symbolizují jeho souznění s životním stylem většinové populace: letní koupání se v rybníce, zimní výlet na běžky, konzumace oblíbených tradičních jídel (tlačenka, salám) a dokonce i používání obhroublého slovníku. Strategii tohoto politického PR lze jednoduše nazvat „jsem jako vy“. Využívá prvku sociální psychologie, kterou Robert Cialdini popisuje jako cílené vzbuzení sympatií navozením pocitu podobnosti: politik dává najevo, nakolik je lidem podobný, sdílí s nimi životní styl, mluvu a názory (Cialdini, 2012b, s. 166). V aplikovaném politickém marketingu ji Miloš Zeman uplatnil např. na předvolební billboardech s hesly: „1989: I tehdy jsem byl s vámi“, „Váš hlas bude vždy slyšet“, nebo „Zde domov můj“.

Jiní politici volí opačnou strategii: zdůrazňování své výjimečnosti. Přesvědčují voliče, že jen oni dokážou více, než ostatní, což opírají o své minulé úspěchy (nejčastěji finanční a mocenské). Tento typ strategie je založený na principu nedostatku (scarcity, Cialdini, 2012a,

s. 240). Politik zdůrazňuje, že takových lidí, jako je on, je na světě málo, že jeho schopnosti jsou výrazně lepší než ostatních, ale přesto že se uvolí a pro dobro ostatních se ujme vlády. Svou legitimitu odvozuje od předchozích úspěchů, které opakovaně dává najevo. V české politice tuto strategii zaujímá např. líder politické strany ANO Andrej Babiš, jehož politický narativ lze shrnout jako „úspěšně řídím své firmy, budu úspěšně řídit i (svůj) stát“. V zahraniční politice zaujímá stejnou PR strategii americký prezident Donald Trump či bývalý italský premiér Silvio Berlusconi. Tito politici dávají okázale najevo svůj finanční úspěch (drahá sídla, interiéry, na míru šité obleky, luxusní dovolené), čímž se snaží voliče přesvědčit o tom, že nejdou do politiky zbohatnout, ale ze společenské odpovědnosti vůči své zemi. Využívají přitom také sociologického fenoménu „bandwagon efekt“, který poprvé popsal Paul Lazarsfeld. Voliči se rádi přidávají k „vítěznému vozu s kapelou“, tedy jdou za tím, o němž se domnívají, že vyhraje.

Velká diskuse se rozhořela například poté, co se v médiích objevila fotka britského premiéra Davida Camerona z jeho předvolební kampaně. Premiér si na setkání s voliči během zahradní slavnosti dal párek v rohlíku, který však jedl příborem (Washington Post, 2015). Tuto informaci zveřejnila jak bulvární, tak seriózní média a stala se předmětem řady diskusí na sociálních sítích. Řada Cameronových odpůrců tohoto momentu využila v negativní kampani, kdy poukazovala na to, že Cameron je vzdálený problémům nižších vrstev a nemůže rozumět potřebám obyčejných lidí, když s nimi nesdílí jejich styl stolování (jíst párek v rohlíku rukama). Cameronovi voliči tuto zprávu naopak interpretovali tak, že je v souladu s tím, jaký Cameron je a nic nepředstírá – jako absolvent prestižní oxfordské univerzity patřící k vyšší vrstvě společnosti si nehraje na „lidového politika“ a stoluje tak, jak je zvyklý – příborem.

Řada výzkumů, publikací a článků z oblasti politického marketingu analyzovala efekt image v kampani Baraka Obamy (zejména v první prezidentské kampani), který byl často médií titulován jako „první černošský kandidát, který má reálnou šanci vyhrát“, přestože on sám se v kampani snažil prezentovat jako „syn bělošské matky a černošského otce“, potlačovat význam rasy a mluvil o sobě jako o „stoprocentním Američanovi“ (Yanes a Carter, 2010, s. 36).

Depolitizace politické komunikace se stala nedílnou součástí jak politického PR, tak i mediálního obrazu politiků. Je však nezbytné konstatovat, že politologové právě v depolitizaci vidí významný trend ohrožující současné západní demokracie (Hloušek, Kopeček a Šedo, 2011, s. 249). Voliči sice ve veřejné komunikaci vnímají celou řadu „politických témat“ a politici těží z efektu viditelnosti (mere visibility), který násobí jejich

úspěšnost ve volbách. Protože se však jejich popularita do značné míry neodvívá od splnění politických slibů, ale od jejich image či osobnostní PR strategie, vede to u voličů k pocitu nesplnění jejich očekávání a k pocitu, že přestávají mít vliv na chod politiky jako takový (Hloušek, Kopeček a Šedo, 2011, s. 249).

Americký politolog W. Lance Bennett, který se dlouhodobě zabývá vztahem vládní komunikace a kvality veřejných informací, vydal již v deseti vydáních knihu *News: The Politics of Illusion* (Zprávy: Politika iluzí), v níž se dopodrobna zabývá problematikou reprezentace politiky novináři a médii a systémem informování o politice v současné společnosti (Bennett, 2016). Bennett v předmluvě uvádí, že z rozsahu změn, které se odehrály v této oblasti od uvedení prvního vydání této knihy v 80. letech 20. století, se mu samotnému točí hlava. „{V té době} byl americký tisk zakotven v systému masových médií, který předával víceméně ty samé informace každý den masovému publiku. To bylo zajatcem médií, protože informačních kanálů bylo tak málo a rozdíly mezi nimi byly jen nepatrné. Informace ve zpravodajských médiích byly seskupené kolem zdrojů z prominentních autorit (veřejných činitelů, obchodních ředitelů a vedoucích společenských organizací).“ (Bennett, 2016, s. ix). Jak Bennett dále poznamenává, tradiční žurnalistika, která říkala lidem „věci tak jak jsou“ již nefunguje, lidé si hledají jiné informační zdroje a mají větší potřebu být součástí informačního systému. Žurnalisté mají podle Bennetta čtyři základní vzorce (biases), podle kterých rámcují politické zprávy: 1) personalizaci, kdy komplexní problémy vysvětlují ústy jednoho politika, s nimiž je ztotožňují, 2) dramatizaci, kdy dodávají politické zprávě potřebnou narativitu, 3) fragmentaci, tzn. rozčlenění problému na krátké příběhy, které jsou pro publikum snáze pochopitelné, byť marginální, a 4) prezentování zpráv jako hry (game-framing bias), který z celé politiky dělá jen hru, již proti sobě jednotliví hráči hrají (metafora divadla) (Bennett, 2016).

V politické komunikaci se častokrát diskutuje otázka, nakolik má daný politický představitel reprezentovat svou vůdčí sílu, aby nebyla ani příliš slabá, ani příliš silná. Političtí představitelé jsou kritizováni buď za to, že jsou příliš nevýrazní, neviditelní, měkkí, šedí a nezapamatovatelní, nebo naopak proto, že jsou příliš autoritativní, radikální, udělají pro svou popularitu cokoli a zaplavují média informacemi ze svého soukromí. Této oblasti se věnuje tzv. politický leadership (Rhodes a Hart, 2014). V demokratické společnosti je silný politický leadership přijímán se smíšenými pocity. Naopak v totalitních režimech je vytvoření ideálu silného vůdce základním prvkem politické propagandy. Z historie 20. století můžeme jmenovat celou řadu diktátorů, jejichž život a odkaz byly pečlivě konstruovány propagandisty a prodechnuly celé spektrum společnosti: jejich portréty visely ve státních

institucích, spisy musely být v domácích knihovnách, citáty v učebnicích a pomníky na ulicích (ať již to byl Adolf Hitler, J. V. Stalin, Mao Ce-Tung, Kim Čong-Il apod.). S politickou propagandou je většinou spjatá nejen ideologie, ale i určitý vizuální styl, který podporuje psychologické působení na občany a vytváří kompletní „značku“ či ikonografii vůdce. I v současném světě nalezneme příklady extrémní politické propagandy, například u severokorejského vůdce Kim Čong Una.

15.2 Vládní komunikace

Důležitou roli hraje PR i v rámci komunikace vlád a států (angl. government communication). Jak jsme si již ukázali na historickém vývoji, je obtížné tuto roli někdy odlišit od propagandy, zejména v době válečného stavu. Svoje PR či tiskové oddělení dnes mají všechny vládní organizace, ať jsou to ministerstva, Úřad vlády, nebo prezidentská kancelář. Dále mají své komunikátory i úřady, policie, nemocnice, požárníci, soudy ad.

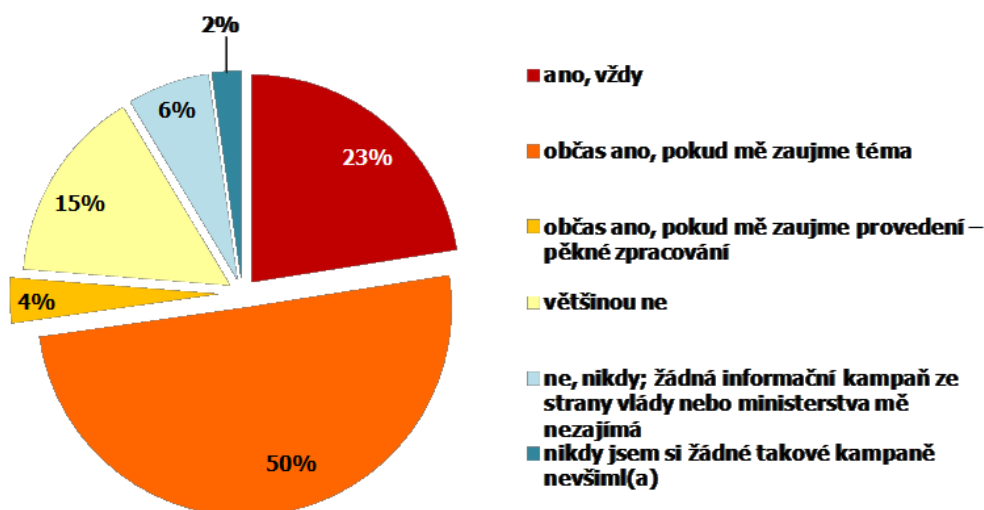
Vládní komunikaci lze rozdělit do dvou hlavních směrů:

- 1) externí vládní komunikace – směrem k zahraničí, z oblasti PR se jedná zejména o propagaci státu, nejčastěji jako ekonomického partnera, významného producenta, lídra v oblasti výzkumu a vývoje apod. Významnou část externí komunikace tvoří podpora incomingového turistického ruchu, jejíž součástí je vytvoření „značky“ daného státu či destinace (destination branding). V České republice je externí vládní komunikace rozdělena mezi řadu institucí, kromě ministerstev (zejména Ministerstva zahraničí, Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva průmyslu) a státních zastupitelských úřadů v cizině jej řeší další příspěvkové organizace, zejména agentury CzechTourism, CzechInvest, Česká centra ad.
- 2) interní vládní komunikace se zabývá komunikací vlády s občany, a to zejména prostřednictvím tiskových odborů ministerstev a Úřadu vlády. V širší rovině je však jakožto „vládní“ komunikace občany vnímána i komunikace všech dalších orgánů státní a veřejné správy, ať již je to místní samospráva, ale také policie, hasiči, nemocnice, školy ad.

Podle reprezentativního výzkumu vládní komunikace, provedeného autorkou předkládané habilitační práce a Annou Matuškovou v roce 2012, sleduje alespoň občas informace z vlády 77 % Čechů (viz obr. 15.1). Přesto má 86 % respondentů pocit, že s nimi vláda nekomunikuje

a téměř nikdo si nedovede spontánně vybavit konkrétní vládní kampaň. V době provádění výzkumu (2012) nebylo ani možné přesně zjistit, jaké kampaně a za jaké částky česká ministerstva (až na výjimky) prováděla. Efektivita vynaložených prostředků vládní komunikace je u nás častým námětem kritiky (Kasl Kollmannová a Matušková, 2013). Oblast vládní komunikace se však intenzivně rozvíjí a profesionalizuje. V současnosti je ale komunikace českých vládních institucí spíše reaktivní a nárazová než strategická.

Obr. 15.1 Odpověď respondentů ve výzkumu vládní komunikace na otázku: „Sledujete alespoň občas informace z vlády?“



Zdroj: vlastní výzkum, Kasl Kollmannová a Matušková, 2013

16 Public relations společenské odpovědnosti firem a neziskového sektoru

Rozvinutou oblastí public relations tvoří aktivity, jejichž cílem je přínos ke zlepšení společenské situace či určitého společenského problému. Již však samotná koncepce toho, co je společenským přínosem, je diskutabilní a lze o ní polemizovat z mnoha úhlů pohledu. Jen málo kritiků (a to i z oblasti politické ekonomie, popsané v metateorii) se věnuje kritické reflexi public relations „sloužících dobrému účelu“. Jak si představíme v následující kapitole, bývá však někdy „cesta do pekel dlážděna dobrými úmysly“.

Téma CSR je v české literatuře velmi dobře popsáno a zmapováno (Kašparová a Kunz 2013; Kunz 2012; Zdražilová a kol. 2010; Prskavcová 2008; Pavlík, Bělčík a kol. 2010; Černohorská a Putnová 2012; Gregor 2007; Kuldová 2010 a 2012; Ortová 2012 ad.), proto se zde budeme věnovat CSR spíše z konceptuálního pohledu zapojení CSR do komunikace a image firmy. Zajímavé příklady ze zahraničí uvádějí ve svých knihách o komunikaci v CSR Ralph Tench a William Sun (Tench a Sun 2014), teorii CSR popsali např. Ihlen, Bartlettová a May (2011).

Společenská odpovědnost firem, označovaná i anglickým termínem *corporate social responsibility* (CSR), se v posledních letech stala termínem běžným v korporátní komunikaci. Někdy bývá CSR označována také jako firemní filantropie, ale jak si ukážeme později, filantropie je jen jednou (většinou malou) součástí korporátní společenské odpovědnosti. Velmi zjednodušeně představuje CSR koncept, při němž firmy přiznávají svou odpovědnost vůči společnosti a aktivně se snaží chovat tak, aby byly ostatními považovány za dobrého partnera. Kompletní přehled informací o CSR včetně případových studií a rozboru situace v České republice uvádějí ve své knize *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (2013) Klára Kašparová a Vilém Kunz. V další publikaci s názvem *Společenská odpovědnost firem* (2012) uvádí Vilém Kunz přehled možných definic CSR, protože ani v této oblasti nepanuje jednotná shoda na tom, co to vlastně společenská odpovědnost je. V každém případě lze shrnout, že společenská odpovědnost firem zahrnuje především aktivní komunikaci se stakeholdery, odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí, dobrovolnost a zejména strategický přístup, to znamená dlouhodobou, plánovanou a také evaluovanou činnost.

CSR je rozděleno do tří základních pilířů 3P (Kunz 2012, s. 20):

- ekonomického (profit),

- sociálního (people)
- a environmentálního (planet).

Podívejme se nyní na koncept CSR tak, že si rozebereme jednotlivá slova tohoto termínu:

- společenská (sociální): latinský kořen *socio* znamená sdružovat, spojovat; společnost může být definovaná jako komunita, kultura, národ či globální společenství;
- odpovědnost: je velmi obtížně definovatelná, většinou pouze ve vztahu k někomu (odpovědná ke svým zaměstnancům, ke svým akcionářům, k místní komunitě nebo ke společnosti jako takové?); samotný pojem odpovědnost je poměrně nový, začal se používat až koncem 18. století jako termín pro označení vlády, která je odpovědná (zodpovídá se) svým občanům – oproti tradiční roli panovníka, který svá rozhodnutí nemusí nikomu vysvětlovat;
- firem: moderní korporace jsou řízeny jinak než tradiční podniky, kde je odpovědnost poměrně jednoduše přisuzována majiteli – za činnost korporací odpovídá představenstvo, které jmenuje a odvolává ředitele a zodpovídá se především svým akcionářům, jimž má přinášet zisk; odpovědnost se tak rozkládá na více činitelů (například odpovědnost za poskytování špatných úvěrů, které vedly k finanční krizi v roce 2008, je velmi obtížně personálně dohledatelná).

Příklad: vybrané příklady odpovědnosti firem v České republice

V roce 2013 se do soutěže o cenu pro nejlepší CSR projekt, kterou vyhlašuje odborná platforma Byznys pro společnost, přihlásily například tyto společnosti (vyjmenovány jsou jen některé příklady):

- řetězec *Ahold*, který podporuje například zdravý životní styl a integraci sociálně znevýhodněných občanů;
- řetězec *Billa*, který se zaměřuje např. na rozvoj českého potravinářství, recyklaci a úspornou energetickou koncepci prodejen;
- firmy *ČEZ*, *Metrostav* či *Česká spořitelna*, které různou formou podporují seniory, pracovníky nad 55 let a bývalé zaměstnance;
- poradenská společnost *KPMG*, která pomáhá pro bono neziskovým organizacím efektivněji fungovat;
- firmy *Nestlé* či *Plzeňský Prazdroj*, které zaměřují svou zodpovědnost na oblast hospodaření s vodou;
- *Siemens* a *Škoda Auto* podporující vzdělávání, výzkum a konkurenceschopnost.

Zdroj: Byznys pro společnost, 2014

Podle výzkumu agentury IPSOS, realizovaného na podzim 2013 na reprezentativním vzorku, je společenská odpovědnost firem důležitým ukazatelem pro tři čtvrtiny spotřebitelů a 87 % zaměstnanců (Macků 2014). Přestože finanční krize a ekonomická recese negativně ovlivnila přístup Čechů k CSR, stále má více než polovina české veřejnosti na úroveň společenské odpovědnosti firem pozitivní názor. Klesla také ochota připlatit si za odpovědný produkt, a to ze 74 % na 66 %. Je ovšem nutné vzít v úvahu, že se jedná o deklarativní ochotu, to znamená, že se nemusí promítat ještě v konkrétním nákupním chování.

Oblast společenské odpovědnosti firem má za sebou zajímavý vývoj. Ještě do sedmdesátých let byla CSR považována za naprostý protimluv, vtip a myšlenku neslučitelnou s obchodním záměrem (Lee 2008 s. 54) – což podporoval i vlivný nositel Nobelovy ceny liberální ekonom Milton Friedman.

Friedman zastával názor, že firma se má soustředit pouze na vytváření zisku pro své akcionáře a jakékoliv „rozdávání peněz“ z firemních výnosů je jen okrádáním akcionářů (také proto, že si manažeři kupují dobrý pocit z konání dobra za peníze, které jim nepatří (Friedman a Friedman 1993, s. 254). Pouze akcionáři tak mají právo rozhodovat o tom, jakou část ze svých zisků věnují na filantropii či charitu (což Friedman podporoval). „Málo trendů by mohlo tak důkladně podkopat samotné základy naší svobodné společnosti jako přijetí názoru, že úředníci korporací mají jinou společenskou zodpovědnost než vydělat pro své akcionáře co nejvíce peněz. To je vysoce podvrtná doktrína.“ (Friedman 1993, s. 120).

Společenská odpovědnost si tedy musela nejprve obhájit svoje místo na slunci – lépe řečeno v korporátních strukturách a filozofii. Prvním argumentem, na který finanční ředitelé a členové představenstva začali slyšet, byla samozřejmě teorie, podle níž CSR pomáhá zlepšit finanční výsledky firmy. Ačkoli je tato myšlenka často opakována, není tak snadné ji ve všech případech prokázat a spočítat. Typickými případy, kdy tomu tak ale je, je například projektování úspornějších a energeticky méně náročných staveb nových supermarketů – „úsporná energetická koncepce prodejen, jejich modernizace a revitalizace“ přinese jednak úsporu na energiích, a jednak pomůže přitáhnout nové či udržet současné zákazníky. Navíc ještě působí dovnitř firmy na zaměstnance (interní komunikace), kteří se ve zmodernizovaném pracovním prostředí cítí lépe. Častou snahou managementu je proto vymyslet takový CSR projekt, který přinese co nejmenší finanční náklady a co největší přínosy (ať finanční, či symbolické – například lepší pocit zaměstnanců nebo zájem médií). Podíváme-li se ale na koncepci a zejména na praxi CSR blíže, zjistíme, že je velmi složité definovat, co je to vlastně odpovědné (či dokonce etické) chování, ke komu se vztahuje, a jak se projevuje, a ještě těžší je tento proces řídit. Nelze ani říci, že CSR je výhradně záležitostí

komunikačního managementu: někdy spadá pod oddělení komunikace, jindy pod právní oddělení či oddělení risk managementu, někdy je CSR firmy vedeno zvláštní nadací a jindy spadá přímo pod ředitele či představenstvo firmy. V CSR se stal často skloňovaným koncept udržitelnosti (sustainability).

Od druhé poloviny 19. století, kdy došlo k obrovské proměně společnosti, urbanizaci a vzniku velkých obchodních společností (korporací), se zásadně proměnily základní vztahy mezi podniky a prostředím, v němž operují. Na firmy a korporace dnes všichni spoléháme ve svém každodenním životě: produkují potraviny, které jíme, kosmetiku, kterou používáme, jsou zaměstnavateli, spravují naše finance a vyrábějí většinu produktů, které si běžně kupujeme. Dnešní korporace přitom operují s mnohem většími rozpočty než některé národní státy. Už v roce 2000 uváděli Sarah Andersonová a John Cavanagh ve své vlivné studii *Top 200: The Rise of Corporate Global Power* (Největších 200: Vzestup globální moci korporací), že mezi stovkou největších ekonomik světa je méně než polovina států (49) a více než polovina korporací (51). Zatímco korporátní zisky dvou set největších firem vzrostly mezi lety 1983–1999 o 362 %, počet jejich zaměstnanců vzrostl pouze o 14,4 % (Anderson a Cavanagh 2000, s. 1).

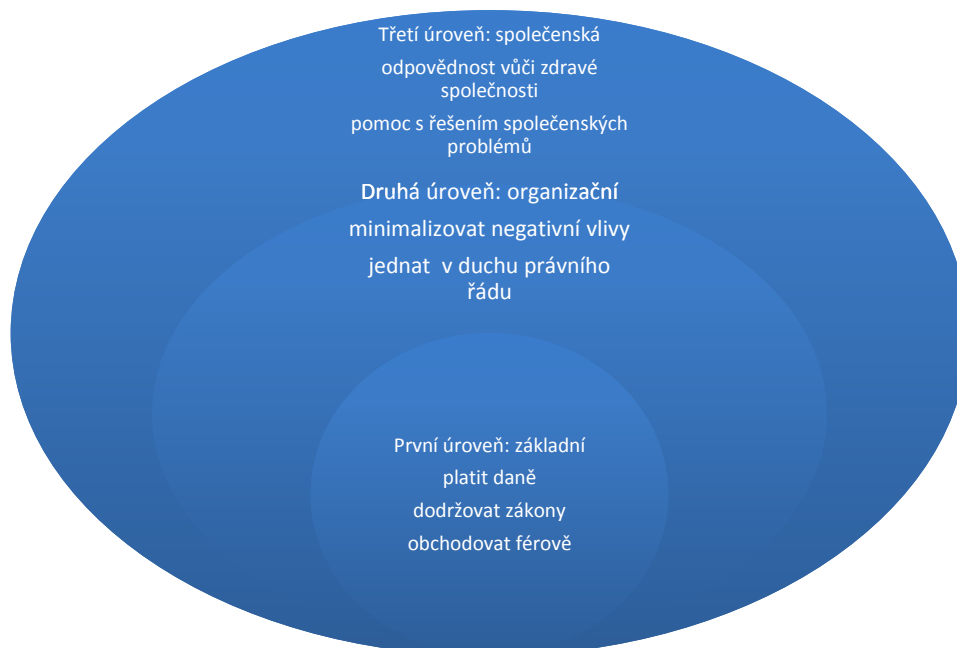
V roce 2000 vydala Organizace spojených národů (OSN) tzv. Global Compact a v roce 2011 Obecné zásady OSN pro obchod a lidská práva (Guiding Principles on Business and Human Rights), jimiž se snaží pozitivně ovlivnit chování firem v oblasti lidských práv, avšak ne všechny firmy působící v ČR je znají a hlásí se k nim.

Cílem každé společnosti je generovat profit. Zároveň ale musí splnit požadavek stakeholderů, aby profit nešel příliš na jejich úkor, nepoškozoval prostředí nebo společenství, v němž žijí. Jenže definovat, kde končí zájem jednoho a začíná zájem druhého, co je pro koho dobrým zájmem a jaký je přiměřený profit, je odvěkým problémem. Kromě toho, že takový cíl je pro většinu korporací nesplnitelný, je zapotřebí také pečlivě zkoumat, jestli deklarované dobré úmysly mají skutečně nějaký smysl a efekt, nebo zda slouží především jako „pozlátko“, tedy faktor ke zlepšení image firmy. Je zřejmé, že investice do CSR jsou většinou spjaté s určitou negativní reakcí veřejnosti na neoprávněné či neetické chování firem anebo snahou těmto reakcím předejít. Detekováním oblastí, kde může dojít k problémům, se zabývá risk management.

Působení korporací na okolí se podle Peache (1987, cit. in Tench a Yeomans 2009, s. 100) odehrává ve třech úrovních (viz obr. 16.1), od základní až po skutečně celospolečenský dopad.

CSR ve velké většině nelze hodnotit černobílou optikou, protože má většinou své pozitivní i negativní aspekty a několik rovin, které lze posuzovat. Je lepší vytvářet zaměstnanost ve vlastní zemi, nebo podporovat zaměstnanost v rozvojových zemích? Je lepší podporovat umění, nebo sport? Je lepší založit vlastní nadaci, nebo přerozdělit peníze již existujícím charitám? Jak ale konstatují Alison Kemperová a Roger Martin (2010, s. 229), vztah mezi byznysem a společností stále hodně ovlivňuje vláda, která určuje nejen sociální politiku, ale také další faktory, například daňové úlevy pro dobročinné účely. A v neposlední řadě může finančně podpořit soukromé firmy: po finanční krizi v roce 2008 to byly právě národní vlády Británie a Spojených států, které se staly největšími investory ve svých zemích a vložily peníze do soukromých firem, aby podpořily klesající ekonomiku. U nás intervenovala vláda například v otázce uzavření uhelného dolu Paskov, kde hrozí ztráta pracovních míst až dvou a půl tisíce horníků. Společnost NWR, která důl provozuje, je přitom uváděna jako jeden z příkladů firem s propracovanou společenskou odpovědností, za níž získala řadu ocenění. Skutečný přínos odpovědného podnikání společnosti a využívání CSR jako marketingového nástroje jsou někdy v přímém rozporu. Proto je nutné vidět korporátní odpovědnost firem vždy nejen ve vztahu k veřejnosti či místním komunitám, ale také k vládě – a zde hrají velkou roli public affairs a lobbying (viz kap. 14).

Obr. 16.1 Úrovně společenské odpovědnosti



Zdroj: autorka

Podle výzkumu Kunze a Srpové (cit. in Kunz a Kašparová 2013, s. 9), provedeného v roce 2010 mezi 248 firmami fungujícími v ČR, se čeští manažeři snaží v CSR dodržovat především tyto zásady:

- chovat se eticky a být transparentní (např. mají etické kodexy);
- být dobrým zaměstnavatelem a pečovat o své zaměstnance;
- být dobrým sousedem a podporovat rozvoj svého regionu (více viz community relations, kap. 13.8);
- nabízet kvalitní výrobky a služby;
- platit řádně a včas daně.

Když tato poslání srovnáme s výše uvedeným grafem, je patrné, že velká část patří do samotného jádra CSR, zejména placení daní a férový obchod. Nejrůznější aféry (například v oblasti potravinářství – koňské maso apod.) a celospolečenské diskuse (např. o tom, které firmy či jednotlivci platí a neplatí daně v Česku – tuto diskusi rozpoutaly výroky na adresu tenistky Petry Kvitové, která, jako mnozí další, platí daně v Monaku) však prokazují, že mezi deklarativními vyjádřeními a praxí stále panuje rozpor.

Dalším argumentem, který pro CSR často hovoří, je zvýšení důvěryhodnosti a zlepšení image firmy, a to směrem k nejrůznějším skupinám stakeholderů: k zaměstnancům, sousedům, zákazníkům, ale také k potenciálním nepřítelům firmy (konkurenci, odpůrcům, politikům, protestujícím proti politice firmy apod.). Je signifikantní, že CSR často využívají spíše velké výrobní či průmyslové firmy, které se nějakým způsobem na využívání společnosti či životního prostředí podílejí větší měrou (využívají tzv. negativní externality), společnosti, které vyhodnocují nějaká potenciální rizika ze strany stakeholderů (například velké obchodní řetězce, v nichž nakupují denně stovky tisíc zákazníků, a jsou tedy v přímém a častém kontaktu s veřejností), anebo ty společnosti, u nichž je dodržování CSR poměrně snadné (například poradenské kanceláře, které začnou tisknout oboustranně a nabídnou čas na dobrovolnický program svým zaměstnancům). Negativní externality jsou vnější účinky určitého ekonomického rozhodnutí nebo dopadů vlastní činnosti, jejichž následky však nese někdo jiný. Typickým příkladem negativní externality je například znečištění vody, kterou způsobuje potravinářský podnik, nebo kouř znečišťující ovzduší, vypuštěný do ovzduší z elektrárny. Tyto dopady proto kontroluje stát buď uvalením daní (zdanění negativních externalit se nazývá tzv. Piguova daň), anebo regulacemi.

Řada firem dnes zdůrazňuje v rámci svého CSR vlastní ekologický postoj a počítá svou uhlíkovou stopu. Globální distribuční firma DHL (Deutsche Post DHL) nabízí svým zákazníkům například „službu nepoškozující klima“ Gogreen (*climate neutral service*). To ovšem neznamená, že obálka poletí sama vzduchem nebo se dopraví za pomoci solární energie, ale pojedje stejně jako jiné zásilky, to znamená letadlem či autem (i když DHL používá například bionaftu či kupuje nová letadla, která mají výrazně nižší spotřebu paliva). Společnost ale spočítá emise, které by její dopravou vznikly, a vyrovná je tzv. offsettingem – to znamená, že určitou částku věnuje na kompenzaci skleníkových plynů – v praxi to znamená, že například bude financovat ochranu pralesa v Jižní Americe. S offsety se také dá obchodovat – to znamená, že firmy, které chtějí být „carbon-neutral“, si prostě mohou ekologický přístup koupit. Firmy, které jsou v ekologickém přístupu nejvíce napřed, různé postupy kombinují: například Google získává 35 % své energie z vlastních obnovitelných zdrojů, kupuje karbonové offsety a investuje do projektů, které emise uhlíku snižují (Google Green, 2014).

Proč to Google a DHL dělají, když globálně existuje mnoho dalších firem, které se uhlíkovou stopou vůbec nezabývají, a také úspěšně podnikají na trhu? Právě proto, že jim záleží na tom, aby byly vnímány jako odpovědné organizace, které nechtějí jen jednorázově vydělat a „zplundrovat“ Zemi, ale snaží se o udržení co nejčistšího životního prostředí pro další generace. Udržitelný rozvoj, ať již toto sousloví znamená cokoliv, se stal často skloňovaným pojmem, který překračuje hranice CSR a spoluutváří samotné jádro podnikání (jen některých) firem.

Řada CSR projektů firem je designována tak, aby jejich finanční náklady nesl zákazník. Při každé platbě kartou v síti amerických drogerií Duane Reade se tak na displeji před odkliknutím placené částky zobrazí nabídka, zda chce zákazník také věnovat určitý obnos na jejich charitativní nadaci. Volba ale není mezi „ano“ a „ne“, ale odmítnutí je napsáno slovy „ne, dnes ne“. V zákazníkovi tím řetězec vzbuzuje pocit, že příště by již určitě přispět měl.

V poslední době se hodně diskutuje přístup, který CSR definuje jako vytváření sdílených hodnot (*shared value*) mezi firmou a společností. Tento koncept se stal vlivným zejména po uveřejnění článku profesora Michaela E. Portera a Marka R. Kramera v časopise *Harvard Business Review* (2011) s názvem *Creating Shared Value* (Vytváření sdílených hodnot). Autoři tvrdí, že koncept tradičního CSR selhal, protože čím více začaly firmy zdůrazňovat svou odpovědnost, tím více začaly být označovány za viníky krize a selhání společnosti (zejména po roce 2008), a jejich důvěryhodnost rapidně poklesla (Porter a Kramer 2011). Ekonom a profesor na Harvardské Business School Michael Porter tvrdí, že zatímco dříve

platil spíše Miltonovský přístup, který říká, že korporace je prospěšná společnosti už jenom tím, že generuje profit, dnes je zapotřebí vytvářet takové produkty či služby, které budou pro společnost skutečně přínosné. „Neposílejte svoje inženýry, aby čistili pláže o víkendu, a nedávejte peníze na 72 náhodně vybraných neziskových projektů, protože si prostě potřebujete zlepšit reputaci. Zjistěte, co můžete společnosti nabídnout, jaké máte hodnoty a co společnost potřebuje – jaké má problémy –, a nabídněte takový produkt, který ve finále spotřebitel skutečně potřebuje a pomůže mu.“ (interview s profesorem Porterem, 2014). Jean-Claude Usunier a další vědci z univerzity v Lausanne ve Švýcarsku však zjistili, že ačkoliv jsou manažeři vzděláváni k přístupu „všechno jde, nic není nemožné“, celá řada z nich napříč nejrůznějšími státy si propojení finančního zisku a skutečné sociální odpovědnosti nedovede představit, protože v něj prostě nevěří a neznají dostatek příkladů, kdy by to fungovalo (Usunier et al. 2011, s. 295).

Asi největší stupeň společenské odpovědnosti, který nespočívá jen v komunikaci nebo občasných aktivitách zaměstnanců, můžeme nalézt v tzv. sociálním podnikání. Tento přístup kombinuje obchod a sociální odpovědnost v samotném základu svého podnikání – u nás jsou to například úspěšné chráněné dílny nebo firmy zaměstnávající osoby s omezenou pracovní schopností jako Tabuck-Pack, Šikulové či Energeia (Sociální podnikání Info, 2014).

V roce 2013 vyšla kniha americké odbornice Georgie Levenson Keohaneové s názvem *Social Entrepreneurship for the 21st Century* (Sociální podnikání pro 21. století), která se stala jednou z nevlivnějších knih pro tuto oblast podnikání. Keohaneová dříve pracovala v McKinsey a poté založila vlastní poradenskou firmu. Dnes radí korporacím, ale i vládám a neziskovým organizacím, jak sociální podnikání úspěšně implementovat do praxe. Sociální marketing totiž může úspěšně začít suplovat mnoho funkcí a služeb, které byly tradičně zajišťovány státem – jako například komunitní programy, sociální služby, zdravotnictví, školky apod. Podle Keohaneové tvoří neziskový sektor ve Spojených státech zhruba deset procent americké ekonomiky – což vytváří „vládu třetí strany“ (*third-party government*). Lidé se tak spoléhají nejen na stát, že se o ně postará, ale začínají se obracet i na soukromé organizace (jak komerční, tak nekomerční), které zastupují tradiční služby státu (Keohane 2013, s. 2). V této oblasti hraje komunikace, zejména vytváření důvěry (trust management), klíčovou roli (viz kapitola o vytváření důvěry).

Jedním ze světově nejznámějších příkladů sociálního podnikání je tzv. Grameen banka („vesnická banka“) v Bangladéši. Její zakladatel Muhammad Yunus přišel s nápadem tzv. mikroúvěrů – věřil, že i nejchudší obyvatelé jsou schopni úvěry splácet bez ručitele. Přestože

se ani tento projekt neobešel bez problémů, Yunus získal za svůj přínos v roce 2006 Nobelovu cenu za mír, protože významně přispěl ke snížení chudoby ve své zemi.

16.1 Cause-related marketing

Sociální podnikání však bývá někdy zaměňováno s marketingovou technikou, která propojuje prodej určitého produktu nebo služby a s příspěvkem na dobrou věc: tzv. cause-related marketing (tedy marketing spojený s určitým neziskovým cílem). Typickým příkladem jsou prodejní akce typu „kupte si náš výrobek a přispějete X korunami na nadaci Kapka naděje“ apod. Cause-related marketing je vždy spojený s prodejem určitého produktu nebo služby. Například americký drogistický řetězec Duane Reade uvedl kampaň na podporu očkování – a za každou koupenou vakcínu naočkuje také jedno dítě v rozvojových zemích (v USA se dají vakcíny koupit v drogistických řetězcích, které fungují i jako lékárny). Kampaň provázel jednoduchý slogan „Get a shot – give a shot“ (Kup si vakcínu – daruj vakcínu), jenž pomohl získat přes tři miliony vakcín pro děti, které si je nemohou dovolit.

Příklad: projekt Teribear pro Nadaci Terezy Maxové

Velmi úspěšným příkladem z domácího prostředí je prodej produktů vyrobených přímo pro Nadaci Terezy Maxové pod značkou Teribear (Teribear, 2012) s heslem „Hrdinou může být každý“. Tento projekt propojil filantropii a cause-related marketing – slavné osobnosti, např. Anna K. nebo Chinaski, podpořily projekt charitativními koncerty, designéři, např. Vladimír Žák, Rony Plesl nebo Klára Nademlynská a další, zdarma navrhli produkty a reklamní agentura McCann-Erickson pomohla projektu vytvořit plakáty a komunikaci, agentura Darkside online komunikaci (pro kompletní seznam těch, kteří se na projektu podíleli, viz internetové stránky Teribear.cz). Projektu pomohl také řetězec Interspar, v jehož obchodech bylo možné produkty koupit. Na charitu přispěli hlavně zákazníci, kteří si produkt se značkou Teribear koupili. Výtěžek z prodeje produktů jde na podporu pěstounské péče v České republice.

Z pohledu PR však těží z tohoto úspěšného projektu (aniž by to bylo jeho hlavním záměrem) více aktérů:

- *Atraktivní design za přijatelnou cenu přitáhne nové zákazníky. Interspar tedy nejen zvýší počet svých zákazníků, kteří navštíví jeho prodejnu, ale navíc si ji spojí s pozitivním pocitem,*

že Interspar se angažuje v dobré věci. (Poznámka: Interspar byl v roce 2014 převzat společností Ahold).

- Designéři nabídnou hezký produkt publiku, které si jinak jejich produkty nemůže dovolit nebo je ani nezná. Posílí tak známost svého jména a přispějí k vlastnímu CSR – veřejnost je bude vnímat jako aktivní, špičkové designéry, kteří jsou zároveň laskaví a štedří.
- Zákazníci, kteří si koupí produkt, získají dobrý pocit, že přispěli na charitu, a ještě za to vlastní produkt, který se jim líbí (dvojitě uspokojení). Rádi se produktem pochlubí a budou tak generovat jeden z nejobtížnějších nástrojů PR – word-of-mouth (šeptandu).
- Spojení celebrit, charity, novinky a toho, co se děje v místním supermarketu, vytváří skvělý příběh pro média. Všichni zúčastnění, o nichž média napíše, tak budou profitovat z publicity – zdarma získaného mediálního prostoru (earned media), navíc s pozitivní tonalitou (vyzněním).
- A především: z projektu budou těžit děti bez rodičů, protože touto cestou se informace o opuštěných dětech, o pěstounské péči a situaci v dětských domovech dozví více lidí – i určitá část veřejnosti, která by se normálně o tuto problematiku nezajímala. Tím, že se problém zvýrazní, získá nadace více peněz od dárců a může inspirovat i další pěstounské rodiny.

16.2 Firemní filantropie

Firemní filantropie (*corporate philanthropy*) je součástí společenské odpovědnosti firmy. Jedná se o jednosměrný proces, kdy firma podporuje nebo provozuje vlastní nadaci či charitativní organizaci, a to bez nároku na protislužbu. V tom se firemní filantropie liší od firemního sponzoringu, v rámci něhož firma například sponzoruje místní sportovní klub, ale na oplátku má smluvně zajištěnou reklamu na hřišti nebo logo na dresu.

Mezi nejčastější příklady firemní filantropie patří:

- vedení vlastní nadace;
- vytváření a správa vlastní umělecké sbírky;
- darování nebo zapůjčení vlastních výrobků nebo služeb těm, kdo je potřebují;
- odborné konzultace zdarma.

Filantropie nemusí být vždy dlouhodobě promyšlená a strategická. Některé firmy například mohou nárazově přispět financemi nebo produkty, například v případě nějaké přírodní katastrofy – a to se týká nejen rozvojových zemí, ale i vyspělých ekonomik.

Například po ničivé tsunami v Japonsku v roce 2011 poslala automobilka Nissan do oblasti terénní automobily, které pomáhaly odstraňovat škody, výrobce oděvů Uniqlo zase oblečení, zejména speciální termoprádlo, a kavárna Starbucks v Tokiu, které bylo postiženo silným zemětřesením, poskytla kolemjdoucím kávu a sušenky zdarma (vlastní výzkum, Japonsko, 2011). Podobně tomu bylo i v České republice po povodních roce 2013: např. značka s.Oliver poslala do postižených oblastí oblečení (Hospodářské noviny, 9. 8. 2013, s. 6), společnost AAA Auto zapůjčila auta (Euro, 24. 6. 2013, s. 17), řada firem (např. Telefónica, Arcelor Mittal nebo Škoda Auto) uspořádala sbírky nebo poslala peněžní dary pomáhajícím organizacím, například Červenému kříži nebo Člověku v tísní (Euro, 27. 7. 2013, s. 15). Globální firmy jsou schopné v některých rozvojových zemích shromáždit větší finanční pomoc než národní státy a jejich pomoc stále nabývá na významu.

Mnoho společností se také zaměřuje na poskytnutí vlastního know-how. U nás je velmi obvyklou formou pomoci poskytnutí odborných konzultací zdarma neziskovým organizacím (například KPMG). Mnoho firem rozvíjí strategickou pomoc ve spolupráci s humanitárními organizacemi a společně pomáhají v oblastech, které byly postiženy přírodní katastrofou, jako je například zemětřesení, tsunami nebo záplavy, ale také tam, kde proběhla válka nebo ozbrojený konflikt. V některých případech firmy tuto pomoc nabízejí v rámci své firemní filantropie, to tedy znamená, že neočekávají žádný přímý finanční či symbolický zisk. Ale jiné firmy ji rozvíjejí jako součást své marketingové nebo komunikační strategie a počítají zcela racionálně zároveň se získáním určitých výhod (i když spíše symbolických než přímo finančních). Firmy často společně s humanitárními organizacemi vymýšlejí inovativní projekty, které mohou pomoci zlepšit situaci v obtížných podmínkách. Například IKEA poskytla 4,6 milionu dolarů na vývoj nového mobilního příbytku, který je odolnější a praktičtější než tradiční stany. V provizorních stanech totiž uprchlíci mnohdy žijí až dvanáct let. Má pomoci zejména uprchlíkům ze Sýrie, ale jeho využití bude mnohem širší (Stinson 2013).

Pomoc v nouzi je běžnou součástí rozhodování managementu v krizových situacích, a v takové chvíli rozhoduje zejména rychlost akce, koordinace zaměstnanců a spolupráce s dalšími orgány (hasiči, neziskové organizace apod.).

Z pohledu PR je však důležitá nejen okamžitá pomoc, ale také citlivá komunikace. Některé firmy chtějí vyjádřit solidaritu s ostatními nebo poskytnout pomoc, ale ne vždy se jim to povede tak, aby jejich záměr vyzněl bez postranního úmyslu vylepšit si na případu vlastní image.

Příklad: Kontroverzní využití popularity Tomáškových křížalek

V roce 2014 se rozpoutala diskuse ohledně případu Tomáškových křížalek. Tomášek je dvanáctiletý chlapec z Čech, který si chtěl vydělat na nový počítač tím, že bude vyrábět a online prodávat křížalky. Založil si vlastní facebookový profil a nasbíral tam v krátké době na devět tisíc fanoušků, což je v českých podmínkách nezanedbatelné číslo. Reportáž o Tomáškově uveřejnila i TV Nova. Ve chvíli, kdy si Tomášek na vysněný počítač vydělal, mu jej obchod s elektronikou Alza.cz poskytl zdarma. Proti Alze se však zvedla vlna kritických komentářů, které je obviňovaly, že se chce jen přiživit na Tomáškově popularitě a dělá si „laciné PR“ (Syslová, 16. 1. 2014).

Významným příkladem firemní filantropie je budování vlastních uměleckých sbírek. Podpora umění má v korporátním světě dlouhou tradici a mnohdy tento odkaz přežil v povědomí veřejnosti více než samotní podnikatelé.

Příklad: budování kulturních institucí firmami a filantropií

Newyorská Carnegie Hall jednou z několika významných kulturních institucí, které založil a financoval průmyslník Andrew Carnegie na konci 19. století. Carnegie vydělal jmění zejména na železnici a produkci oceli, a přestože jeho kariéra nebyla bez kontroverzních situací, na sklonku života se věnoval tomu, jak zisky rozdělit na podporu vzdělání a kultury. Zakládal proto knihovny, koncertní síně a školy, nejvíce ve Spojených státech, ale i v rodném Skotsku. Za svůj život rozdělil zhruba pět miliard dolarů, přepočítáno na dnešní poměry. Právě newyorská Music Hall, tedy koncertní síň, později přejmenovaná na Carnegie Hall, mu přinesla globální věhlas, který trvá dodnes, ačkoliv se již jedná o samostatnou instituci. O prospěšnosti stavby přesvědčil Carnegieho mladý dirigent, známý jeho manželky, a Carnegie se rozhodl postavit velkolepou koncertní síň v části Manhattanu, která v té době byla spíše na okraji (dnes je v samotném středu, několik bloků pod Central parkem). Dával zde prostor mladým a nadějným umělcům své doby, a právě jedinečný výběr talentů a hudebních zážitků přinesl Carnegie Hall světové renomé. Byla to právě Carnegie Hall, kde v roce 1893 uvedl Antonín Dvořák poprvé svou Novosvětskou symfonii. (Carnegie Hall, 2014) Dnes je proto Carnegie známý nejen jako jeden z „loupeživých baronů“ či bohatých průmyslníků 19. století, ale zejména jako člověk, který dokázal své manažerské schopnosti využít ve prospěch rozvoje společnosti, vzdělání a umění.

U nás je podobným příkladem Rudolfinum, které je známé jako sídlo předních českých uměleckých institucí, České filharmonie a Galerie Rudolfinum. Málokdo však ví, že budova

Rudolfina byla postavena a financována Českou spořitelnou nákladem dvou milionů zlatých (Rudolfinum, 2014). Česká spořitelna tak chtěla oslavit půlstoletí své existence a vrátit také něco ze svého bohatství společnosti – dnes bychom záměr a realizaci Rudolfina označili za typický příklad korporátní filantropie. Česká spořitelna se rozhodla postavit důstojnou a reprezentativní budovu, která by sloužila jako konzervatoř, galerie a muzeum. Rudolfinum bylo otevřeno v roce 1885 a pojmenováno po korunním princovi Rudolfovi. Během první republiky bylo Rudolfinum vybráno pro sídlo poslanecké sněmovny, poté se ale budova vrátila ke svému původnímu účelu. Rudolfinum a Carnegie Hall dnes představují významné památky, které by bez filantropie jejich zakladatelů (podnikatele a banky) nevznikly.

U nás patří mezi významné instituce, které vlastní a spravují své umělecké sbírky, například Česká spořitelna, Česká pojišťovna, ČSOB, Komerční banka nebo Česká národní banka a mnohé další. Tyto instituce spravují sbírky, které mají až několik tisíc děl. Sbírkou umění České spořitelny, která vznikala od 19. století do poloviny 90. let minulého století, tvoří asi devět tisíc uměleckých děl, například obrazy Antonína Slavička, Antonína Chittussiho, Václava Špály, ale také plastiky Stanislava Libenského a Jaroslavy Brychtové (Mašek 2013). Také v zahraničí patří banky mezi tradiční sponzory „vysokého umění“ a budují si vlastní sbírky (například Deutsche Bank nebo UBS). Některá díla vystavují ve svých prostorách, ať již ve vlastních galeriích (které jsou obvykle přístupné zdarma), nebo v reprezentativních budovách firem – jejich úkolem je propůjčit institucím image těch, kdo umí ocenit umění a patří k elitě společnosti jak finančně, tak i kulturně. Investice do těchto aktivit se tedy nepočítají v návratnosti, zvýšení obrátu nebo mediální viditelnosti, ale především ve vytvoření prestiže značky.

Mnoho podnikatelů také investuje do vlastních sbírek, které jsou jak soukromé, tak veřejné. I soukromá filantropie má ve společnosti svůj význam – ačkoliv nepřispívá ke zviditelnění svého investora, pomáhá zejména mladým umělcům, jejichž díla sběratelé kupují a pomáhají jim tak v rozvoji. Zaměříme se však na filantropii, která je spojená s významnými domácími investory nebo firmami, a uvedeme si některé z mnoha příkladů, s nimiž se setkáváme v každodenním životě.

Například galerie DOX je financována Leošem Válkou, Václavem Dejmarem, Robertem Aafjesem a Richardem Fuxou, který zároveň vlastní billboardovou společnost Bigboard provozující nejvíce outdoorových reklamních ploch v České republice (Dox 2015). Výtvarná Cena Jindřicha Chaloupeckého je sponzorována bankou J&T, českou kinematografií sponzoruje ČEZ, RWE ad. Mattoni financuje prestižní literární soutěž Magnesia Litera, která

nese i jméno jejího produktu – minerální vody Magnesia. Hudební festival Colours of Ostrava je financován generálními partnery – firmami Arcelor Mittal a Česká spořitelna –, ale kromě nich je spozoruje také Agrofert, Vítkovice Machinery Group, skupina ČEZ ad. (Colours, 2015). Mnozí z návštěvníků festivalu jsou mladí lidé, hudební fanoušci, kteří se do Ostravy sjíždějí ze všech regionů i ze zahraničí. Mnozí z nich se o průmysl ani politiku nezajímají, ale když na festivalu uvidí loga a jména sponzorů, podvědomě si je spojí s příjemným zážitkem.

Jak Vítkovice, tak Arcelor Mittal navíc patří v ostravském regionu k významným zaměstnavatelům. Proto vytvořit pro místní obyvatele atmosféru, kdy jejich město – a zejména starý průmyslový areál, kde se festival odehrává – ožije a stane se centrem kulturního dění, vytváří zcela nový typ emoce, který si se značkou spojí.

Propojování kultury a filantropie však není vždy vnímáno jen jako pozitivní a může přinášet mnoho dilemat, která jsou eticky problematická. Například Tereza Stejskalová navrhuje používat termín culturewashing (podobně jako brainwashing či greenwashing, tedy vymývání mozku, resp. zneužívání zeleného marketingu) jako „označení pro situaci, kdy firma sice pomáhá kultivovat jednu skupinu občanů, ale zároveň přitom zcela zásadně potlačuje lidská práva za účelem svého úspěchu v kompetitivním prostředí globálního kapitalismu“ (Stejskalová 2014). Jako příklady uvádí sponzoring Ceny Alfréda Radoka Zdeňkem Bakalou, který zároveň stojí za diskutabilní privatizací OKD, nebo právě Colours of Ostrava, které sponzorují firmy, jež zároveň patří k největším znečišťovatelům v okolí.

Diskutabilní se stala i podpora Richarda Fuxy, který investoval do sbírky Muchových plakátů a českých výtvarných umělců Karla Malicha a Bohuslava Reynka. Na propagaci jejich výstav věnoval své reklamní plochy zdarma, což vyvolalo obrovský zájem veřejnosti a všechny tyto výstavy vysoce překonaly obvyklou návštěvnost. Zároveň se však zvýšila cena těchto autorů – zejména Reynka – na trhu. Někteří kritici proto vnímali přílišnou propagaci jako neadekvátní, příliš bombastickou a jako cílenou snahu o zvýšení ceny vlastních sbírek na trhu. Na druhou stranu se ale právě vstoupením soukromého investora podařilo značnou část dědictví a archivů po umělci zachránit a zprostředkovat jeho odkaz široké veřejnosti (Palán 2014).

Přestože je korporátní odpovědnost firem oblast, která se rozvíjí postupně, každá firma k ní má jiný přístup a nelze ji vnímat černobíle. Neoddiskutovatelným faktem ale zůstává, že CSR je těsně spjata s PR a s komunikací se stakeholdery. Ačkoliv je CSR záležitostí zatím spíše rozvinutých zemí a bohatých ekonomik, lze předpokládat, že se bude rozšiřovat i v rozvíjejících se trzích a v místních ekonomikách. Ačkoli jednoznačná korelace mezi tím, že firmy, které mají dobře fungující CSR, mají vyšší zisky, je stále předmětem diskusí (jeden

z prvních výzkumů publikoval Kenneth Aupperle a kolegové již v roce 1985), většina firem přesto CSR do svých podniků zavádí. CSR se stalo spíše nezbytností, a nikoliv „něčím navíc“, co korporace musí integrovat do svých strategií a struktur. Otazníkem ale zůstává vykazování některých aktivit a operací jako odpovědného chování vůči společnosti, když jde evidentně v první řadě o benefit, který prospěje firmě jako takové.

16.3 Public relations v neziskovém sektoru

Public relations a public affairs od 2. poloviny 20. století vyvíjí celá řada nekomerčních organizací (Feinglass, 2005) – ať již v oblasti kultury (divadla, galerie, hudební festivaly, ad.), charitativních organizací (Člověk v tísni, Adra, Charita, ad.), vzdělávacích či výzkumných organizací (vysoké školy, Akademie věd, ad.) či ekologických hnutí (Greenpeace, Děti země, ad.), apod. Tuto oblast u nás podrobně popsali Marek Šedivý a Olga Mendlíková v publikaci *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace* (2012), nebudu je teď více teoreticky popisovat a uvedu vlastní analýzu, která ilustruje PR v neziskovém sektoru u nás.

Následující analýza⁸ ilustruje vztah médií a PR v oblasti neziskového sektoru. Na vybraných příkladech neziskových organizací a témat jsem provedla kvantitativní analýzu v databázi Newton, a to v obdobích za jednotlivé roky (2011-2016). Zvolila jsem náhodně témata a aktéry z různých oblastí neziskového sektoru, od public relations ekologického projektu *Zachraň jídlo*, přes vzdělávací portál *Čtení pomáhá* až po téma paliativní péče. Jedním z kritérií pro výběr byla snadná vyhledatelnost klíčových slov (například vyhledávání slovního spojení „Cesta domů“ není možné bez specifikace „hospic“ či paliativní“, naopak termín „paliativní“ lze vyhledat přesně, neboť je významově pevně ohraničené a nepoužívá se v jiném kontextu). Na těchto jednotlivých příkladech lze prostřednictvím kvantitativní analýzy prokázat souvislost public relations a mediálních obsahů (viz nastolování agendy). Kvalitativní vhledy do mediálních obsahů prozrazují i posuny v rámcování témat či aktérů (jakkoliv je toto pouze omezený vhled do situace a podrobná analýza bude teprve publikována v budoucnu).

⁸ Pozn.: Jedná se o dosud nepublikovanou analýzu, provedenou v rámci této habilitační práce v únoru 2017. Kvantitativní analýza uvedených proměnných probíhala v rozmezí jednotlivých roků (např. od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011) v archivu mediální databáze Newton, a to na vzorku tištěných i audiovizuálních médií v ČR s výjimkou internetových serverů, regionálního tisku z Čech i Moravy a cizojazyčných médií (vlastní vyhledávání). V rámci habilitační práce je uvedena pouze část provedené analýzy bez přesné metodologie a závěrů, které budou publikovány v budoucnu.

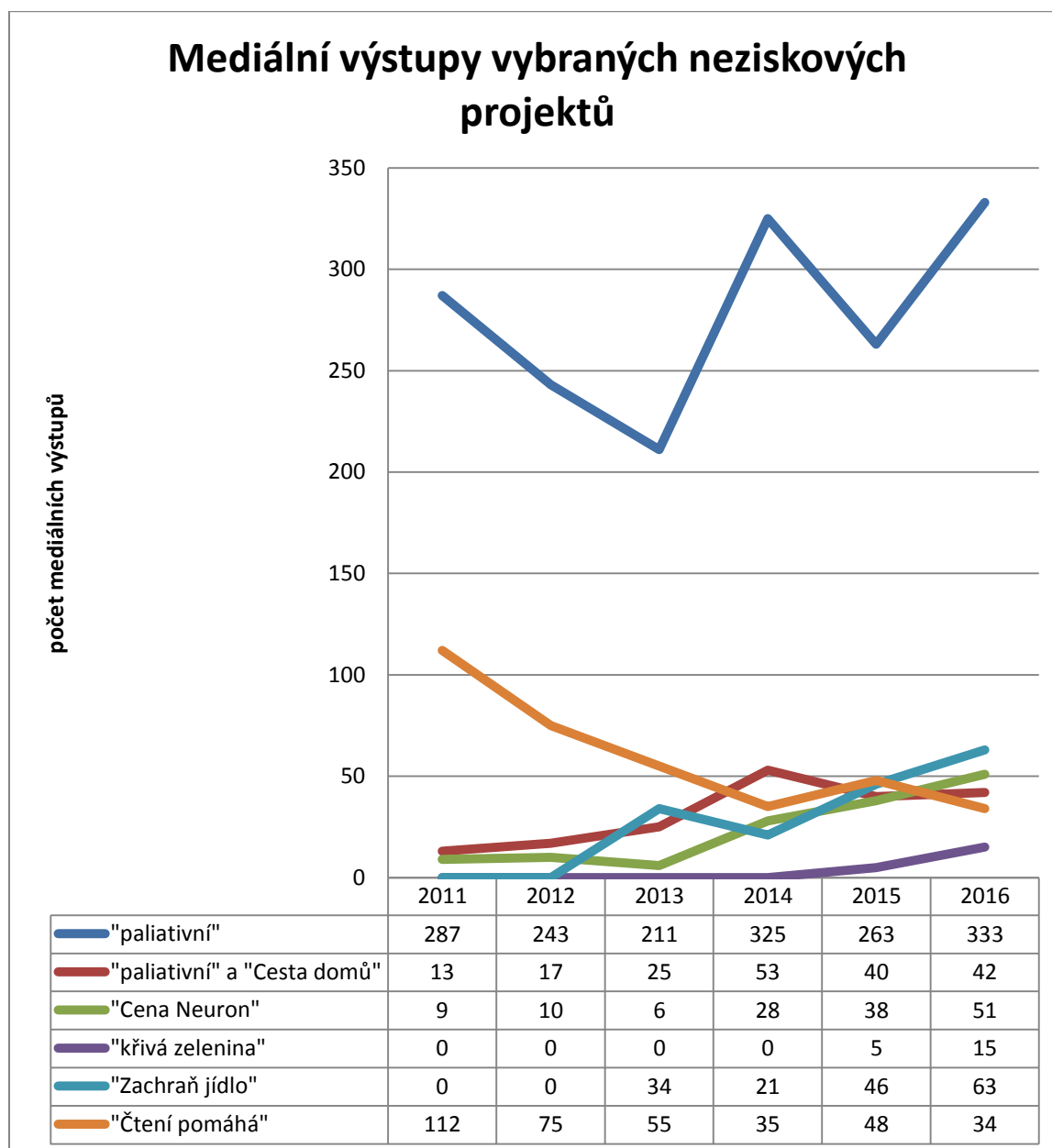
Analýza vybraných neziskových témat v českých médiích

Jedním z témat, které se v médiích komunikovalo, byla paliativní péče⁹ a s ní související role hospiců. Toto téma bylo poměrně široce diskutováno v řadě oborových médií, ale i v denním tisku a magazínech. Ve sledovaném období však nastal obsahový posun od představování a definování oblasti (co je to paliativní péče, kdo se jí zabývá, jaký je vztah paliativní péče a eutanazie, apod.) k aktivnímu PR, prosazujícímu myšlenku financování paliativní péče z prostředků zdravotních pojišťoven. Např. v roce 2011 vyšel článek s titulkem „Základní principy paliativní péče“ v časopisu zacíleném na lékaře (Sanquis, 14. 11. 2011, s. 67), v roce 2015 se již téma dostalo na titulní stranu deníku Mladá Fronta Dnes s titulkem „Chci umřít doma“ (Mladá Fronta Dnes, 9. 11. 2015, s. 1). V tomto článku je již patrné, že komunikační strategie byla součástí širší aktivity public affairs, jejímž cílem bylo prosadit legislativní změnu (podtitulek článku zněl: „Domácí péči o umírající by mohla hradit pojišťovna. VZP dokončuje test projektu“). Článek citoval jak vlastní výzkum veřejného mínění, tak výzkum hospicu Cesta domů. Celkový narativ uvádí přání zemřít doma jako žádoucí chování, které je součástí života vyspělé společnosti, za kterou Česká republika zaostává: „přibližně 80 procent lidí si přeje zemřít v kruhu rodiny. A podle zjištění MF DNES je možnost, že se jim poslední přání splní, reálnější“ (MF Dnes, 2015, op. cit.).

Výrazným mluvčím v této oblasti se stal hospic Cesta domů, který strategicky komunikoval důležitost hospiců a zajištění jejich financování ze zdravotního pojištění. Na uvedeném časovém období je patrný kvantitativní nárůst mediálních výstupů, které v souvislosti s problematikou paliativní péče hospic Cesta domů zmiňují, který potvrzuje úspěšnost mediální strategie (viz obr. 16.3).

⁹ Paliativní péče je aktivní péče poskytovaná pacientovi, který trpí nevléčitelnou chorobou v pokročilém nebo konečném stadiu. Cílem paliativní péče je zmírnit bolest a další tělesná a duševní strádání.

Obr. 16.3 Analýza komunikace vybraných neziskových projektů



Zdroj: autorka.

Další institucí, která se výrazněji prosadila v mediálních obsazích, se stal Nadační fond Neuron. Cílem tohoto soukromě financovaného nadačního fondu je podporovat českou vědu a komunikovat myšlenku, že věda je nezbytná pro rozvoj společnosti. Téma vědy a pozitivistického pohledu na vědecký přínos pro společnost má v českých médiích hlubokou tradici, sahající až do časopisů 19. století, který nebyl přerušen ani v době socialistického státního zřízení, jehož součástí byla podpora „vědecké propagandy“ (Zrostlík, 1971). Po nástupu soukromých médií v devadesátých letech však zájem o vědecká či populárně vědecká témata postupně klesal, zanikl například i časopis Věda a technika mládeži (později VTM

Science). Z kvantitativní analýzy mediálních obsahů je zřejmé, že prvních pět let po založení nadace a udílení cen Neuron (od roku 2009) o nich média příliš nereferovala, avšak od roku 2014 se jejich medializace skokově zvýšila. Napomohlo tomu zejména zapojení televizních stanic – například Česká televize o udílení cen začala referovat v hlavních večerních zprávách (24. 11. 2016), televize Prima Zoom uvedla soutěž nejlepší vědecká videa (od roku 2014) a vlastních mediálních obsahů (Neuron Stories), dostupných online. Nadace Neuron se snažila téma vědy propagovat prostřednictvím rozhovorů s vědci, které prostřednictvím svého PR oddělení domlouvala s jednotlivými médii. V roce 2016 navíc začala udílet samostatnou Cenu za popularizaci vědy ve spolupráci s Akademií věd ČR (Česká televize, Události, 3. 10. 2016). Kvantitativní analýza na grafu 16.3 prokazuje pětinasobný nárůst článků, zmiňujících explicitně jméno Nadace Neuron (v převážné většině publikujících pozitivní zprávy o vědeckých výsledcích). Zároveň však došlo k pozvednutí zájmu (a prestiže) o vědecká témata jako taková (issues management).

Podobně jasný kvantitativní nárůst medializace, prokazující schopnost nastolování agendy neziskovými organizacemi, lze spatřovat na příkladu kampaně „Zachraň jídlo“, jejímž cílem bylo upozornit na problém esteticky nevyhovující zeleniny, kterou obchodní řetězce nepřijímají do prodeje. Neziskové organizaci Zachraň jídlo se podařilo v PR strategii formou eventů (například veřejné vaření polévky z nevyhovující zeleniny) zaujmout média a publikovat informace o tomto tématu (např. pod titulky *Zachraň mrkev!*, Magazín Víkend Dnes, 22. 10. 2016, s. 30, *Hříšné hody pro červy*, časopis Týden, 19.12. 2016, s. 62, či časopis pro ženy Marianne pod titulkem *Jídlo & potěšení*, 15. 12. 2016, s. 134). Na sociálních médiích využila aktivizující kampaně s hashtagem #jsemprpraven, kterým lidé deklarovali svou ochotu kupovat nevyhovující zeleninu. Tento komunikační tlak využili v public affairs, kdy přiměli některé obchodní řetězce ke změně politiky a zařazení nevyhovující zeleniny do obchodní nabídky (např. Tesco, Penny Market či Rohlík.cz – Zachraň jídlo, 2017). Média i řetězce navíc přejala rétoriku neziskové organizace a začala nevyhovující zeleninu označovat termínem „křivá zelenina“, který se do té doby v mediálním diskurzu vůbec neobjevoval (viz obr. 16.3). V médiích byli také často citováni PR manažeři neziskové organizace („Uvnitř je přitom křivá zelenina normálně bohatá na vitamíny, má výbornou chuť,“ vysvětluje Anna Strejcová z iniciativy Zachraň jídlo.“, Magazín Víkend Dnes, 22. 10. 2015, s. 30). Narativ kampaně zdůrazňoval, že konzumovat nevyhovující zeleninu je žádoucí společenské chování, které přispívá k lepšímu zacházení ke zdroji, vyjadřuje občanskou aktivitu (“donutíme hypermarkety respektovat naše přání”) a odpovědnost spotřebitelů ke společnosti. Na příkladu této kampaně je prokazatelný vliv komunikačních profesionálů, kteří

prostřednictvím PR strategie a využitím různých nástrojů a taktik z oblasti public relations a public affairs jednak ovlivnili mediální agendu, ale i chování spotřebitelů a dalších organizací ve společnosti (obchodních řetězců).

Posledním z analyzovaných neziskových projektů je Čtení pomáhá, jehož cílem je podpořit čtení knih u dětí a zároveň je naučit darovat finanční pomoc potřebným. Public relations tohoto projektu v prvních letech po spuštění v roce 2011 využívalo řadu nástrojů, například celebrity (Zdeněk Svěrák, Vojta Dyk), eventy (čtení knih, besedy se spisovateli), mediální partnerství ad. Na tomto příkladě je výrazně patrný průnik PR obsahů do nejrůznějších mediálních formátů (novin, televize, rozhlasu, časopisů ad.) formou strategické kampaně. Celkový počet článků, které zmiňují přímo název projektu Čtení pomáhá, převyšuje i ostatní zkoumané neziskové organizace (byť není cílem této analýzy komparovat jejich výsledky). Prostřednictvím profesionálních PR aktivit se povědomí o projektu udržuje i v následujících letech od spouštěcí kampaně. PR projektu zajišťovala ve zkoumaných letech agentura AMI Communications pro bono a za uvedení kampaně získala ocenění „absolutní vítěz“ v národní oborové soutěži Česká cena za PR v roce 2011 (APRA, 2012).

Část V.

PR a jeho role v občanské společnosti

Pohled na roli PR a dalších forem persvazivní komunikace ve společnosti není jednotný a většinou se liší v závislosti na historickém období, na politickém a společenském kontextu.

Jednu z nejlepších, velmi jednoduchých a stále platných definic PR a jeho role ve společnosti nabídl Scott Cutlip (1994, s. 12). „Důvod, proč má PR právo na svou existenci ve svobodné společnosti, je ten, že PR pomáhá eticky a efektivně prosazovat zájmy svého klienta či organizace na svobodném fóru veřejné debaty. Je základním demokratickým právem, aby každá myšlenka, každý člověk a každá instituce měly právo na to, aby jejich hlas byl ve veřejnosti slyšet (...), k čemuž využívají expertní znalosti zkušeného reprezentanta jejich zájmů.“

Je zřejmé, že Cutlipova definice vychází z Miltonova předpokladu, že v demokratické společnosti má každý jedinec právo prosazovat své zájmy, pokud nejdou na úkor druhých. V praxi je však naplňování této ušlechtilé zásady velmi často diskutabilní a obtížné: definovat totiž přesně hranice zájmů a dobrého úmyslu (co je dobré pro jednoho, nemusí být dobré pro druhého) je často velmi obtížné. Aktivita PR profesionálů v zájmu určitého klienta jsou navíc někdy jen velmi těžko rozpoznatelné a mnohdy je složité poznat, zda je za určitou situací vůbec něčí zájem (zda tuto aktivitu někdo vyvolal záměrně s určitým cílem, nebo zda šlo o spontánní či náhodnou událost).

V České republice dosud chybí detailnější analýza, která by se zabývala vzájemnými vztahy public relations aktivit, mediální komunikace a veřejného mínění. Prokázat přímý vliv na názory a postoje prostřednictvím public relations je obtížné, avšak (v některých případech) nikoliv nemožné. Eva Laňková (2007) ve své diplomové práci prokázala přímý vliv aktivit public relations na mediální obsahy českých tištěných a online médií, ad. Laňková se zabývala průnikem public relations do mediálních obsahů na příkladu dvou PR kampaní a prokázala, že PR oddělení či PR agentury mají vliv na výsledné mediální obsahy tištěných, ale i dalších mediálních formátů (včetně informací České tiskové kanceláře) (Laňková, 2007, s. 85). Na obsahové analýze prokázala shodu vybraných částí redakčního textu a tiskových zpráv (Laňková, 2007, s. 86-89). Při public relations kampani na lék Tomapax prokázala ovlivnění mediálního obsahu na 51 mediálních výstupech, které z větší či menší části přebíraly text tiskových materiálů či názory třetích stran, uvedené v PR materiálech.

Například Česká tisková kancelář publikovala téma prevence migrény s titulkem „Desetina populace trpí migrénou, správně léčen je málokdo“ (22. března 2006, cit. in Laňková, 2007, s. 86), a v textu zdůrazňovala možnost léčby prostřednictvím medikace. Na tomto příkladu lze ilustrovat využití třetích stran (expertů), kteří dodávají informacím na důvěryhodnosti, primingu (zakotvení deseti procenty populace, které čtenáře motivuje k přemýšlení, zda do této skupiny patří či nikoliv), a framingu (migréna je nemoc, která se dá léčit). Těmito postupy se PR profesionálové snaží přesvědčit publikum, aby změnili své postoje vůči fyziologickému bolestem, navštívili lékaře a (eventuálně) využili medikace (pozn. – reklamu na léky na předpis u nás zakazuje zákon o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb., přesto je v tiskových materiálech explicitě uvedeno). Média se publikováním této informace řídí zpravodajskými hodnotami, při nichž poskytují informace, které považují za užitečné pro svou cílovou skupinu, staví se do role „rádců“, kteří pomáhají řešit potíže svých příjemců, a snaží se posílit svou důvěryhodnost citováním respektovaných zdrojů (lékařů). Důvěryhodnost v tomto komunikačním procesu mezi přesvědčovatelem, novináři a veřejností hraje klíčovou roli, budu se jí proto zabývat podrobněji.

17 Důvěra veřejnosti jako základní předpoklad PR

To, zda někomu věříme, či ne, zcela zásadním způsobem ovlivňuje naše přijetí informace. Již Aristoteles konstatoval, že při sestavování přesvědčivého projevu se řečníci opírají o dva druhy důkazů: 1) přirozené (tj. fakta, o nichž není pochyb – např. svědectví, výpovědi, smlouvy apod.), a 2) umělé důkazy, které tvoří tři prvky:

1. ethos – charakter mluvčího, např. je čestný, mluví vždy pravdu apod.,
2. logos – obsah sdělení, věcné důkazy, průkaznost argumentace,
3. pathos – apel na posluchače, emocionální složka komunikace – metafory, přirovnání, obrazy.

Největší důraz přitom kladl na ethos, osobnost mluvčího (věříme spíše správným mužům než těm ostatním). Již od starořecké doby se v rétorice objevuje otázka, jak stylizovat projev tak, aby byl přesvědčivý – zda se soustředit především na logiku a argumentaci, nebo na emocionální apel a řečnickou působivost (Kraus, 1981, s. 20). „Neboť co se týče hodnověrnosti, velmi záleží na tom, a to především při poradách a potom při soudních

jednáních, aby bylo zjevno, jaký řečník jest, a aby ti, kdo posuzují, věřili, že s nimi tak a tak smýšlí, a konečně na tom, jsou-li sami právě v takovém a takovém rozpoložení.“ (Aristoteles, *Rétorika*, 1377b).

Důvěra a důvěryhodnost přitom nespočívá jen v racionálních argumentech (jaká je osobnost mluvčího, jakou má minulost, zda vždy jednal správně, či jak se poučil ze svých chyb apod.), ale také v iracionálních pocitech (zda je nám sympatický, jestli nám připomíná někoho, koho máme rádi, či naopak, jak je starý nebo jak vypadá – zda se usmívá, ale také, co má na sobě atd.). Mnoho amerických vědců se snažilo zejména po druhé světové válce kredibilitu změřit a „vykonstruovat“, a přestože se tato oblast rozvinula zejména v politickém PR a image makingu, stále zůstává jednou z nejsložitějších a téměř neovlivnitelných. McCroskey (1966, cit. in Stiff a Mongeau, s. 105) konstatoval, že „důvěryhodnost je postoj k mluvčímu, který ovládá posluchač“, tedy že důvěryhodnost není nijak vynutitelná a záleží zejména na publiku, jaký postoj k mluvčímu zaujme.

Důvěryhodnost není jen nějakým vágně definovaným termínem. Naopak – firmy i jednotlivci vkládají mnoho úsilí i finančních prostředků do toho, aby vlastní důvěryhodnost udrželi či zvýšili. Richard M. Perloff (2010, kap. 6) charakterizoval tři klíčové oblasti, podle kterých lidé důvěryhodnost mluvčího posuzují:

1. odbornost a expertiza (*authority*) – nakolik je mluvčí v dané oblasti kompetentní a rozumí tomu, o čem mluví; jakou zastává sociální roli (např. lékař, vědec, ministr apod.);
2. důvěryhodnost (*credibility*) – podobně jako u odbornosti kompetentnost v dané oblasti, dobrá pověst (*goodwill*), konzistentnost v názorech, schopnost zaujmout a vysvětlit své postoje apod.;
3. společenská přitažlivost (*social attractiveness*) – mluvčí by se měl snažit co nejvíce působit sympaticky, jako „jeden z nás“, tedy splynout s předpokládaným publikem (politik, manažer mluvící k dělníkům, předseda studentského spolku apod.). Opačný případ nastává, když mluvčí vystupuje v roli odborníka nebo člověka, který se naopak od zbytku publika liší (doktor, vědec, zpěvák). Lidé mají tendenci spíše věřit mluvčím, kteří jsou fyzicky atraktivní a vypadají zdravě (Patzner 2006, s. 124–126), ovšem za určitých podmínek: jejich fyzická stránka nesmí přebít obsah sdělení a nesmí působit protikladně – například lidé budou spíše věřit jaderné vědkyni, která není příliš atraktivní, než té, která vypadá jako hollywoodská hvězda. V každé kultuře převažují určité stereotypy, které většina společnosti sdílí.

17.1 Výzkumy důvěryhodnosti využívané v oboru public relations

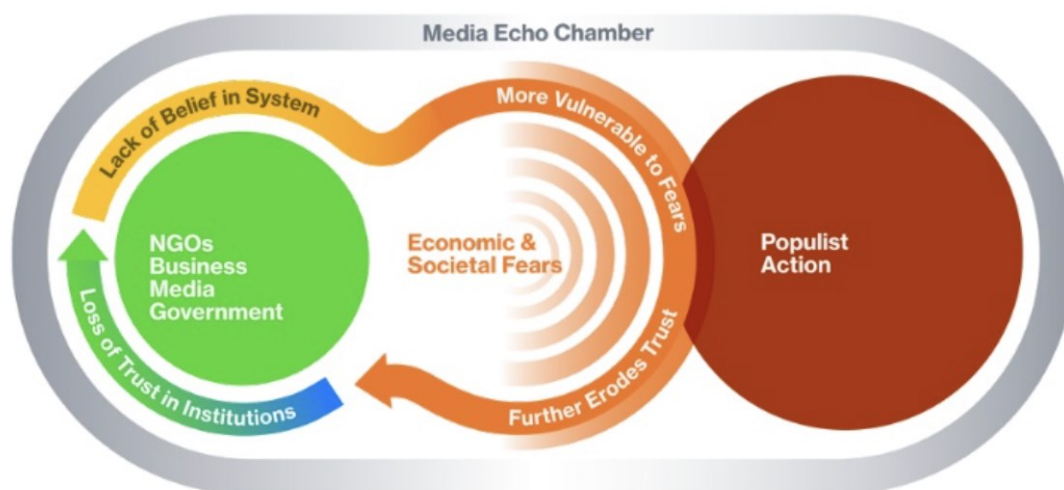
Výzkumy důvěryhodnosti jsou důležitou složkou teorie i praxe public relations, jakkoliv je sepětí public relations a důvěry veřejnosti i předmětem kritiky (Moloney, 2005). Největším globálním výzkumem, který se zabývá důvěryhodností a důvěrou, je každoroční Barometr důvěry, který organizuje a publikuje největší samostatná PR agentura na světě, americký Edelman. Výzkum probíhá ve více než dvaceti zemích včetně České republiky a jeho hlavní výsledky Edelman publikuje pravidelně i online. Výzkum se soustředí zejména na hlavní trendy, které určují vztah důvěry ve veřejnosti – jak veřejnost věří byznysu, politice či různým skupinám (odborníkům, mladým lidem, přirozeným autoritám apod.). Dotazovaní přitom nereprezentují širokou veřejnost, ale „informované publikum“ – musejí mít tedy minimálně vysokoškolské bakalářské vzdělání, náležet k horní čtvrtině příjmové skupiny a pravidelně sledovat média a důležité události kolem sebe. V České republice byl výzkum prováděn na skupině pěti set dotazovaných.

Hlavní témata Barometru důvěry podle Edelman Trust Barometer (Edelman, 2017)

- 2017 důvěra v krizi
- 2016 rostoucí nerovnoměrnost v rozložení důvěry
- 2015 důvěra je základní předpoklad pro inovace
- 2014 business se stává zprostředkovatelem debaty o změně
- 2013 krize důvěry v hlavní lídry
- 2012 úpadek důvěry ve vlády
- 2011 vzestup silných autorit
- 2010 důvěra je základní osou byznysu
- 2009 firmy se musí spojit s vládou, aby znovu získaly důvěru
- 2008 v byznysu se začíná více důvěřovat mladým lidem, kteří mají vliv
- 2007 lidé více věří byznysu než vládě a médiím
- 2006 vzrůstá důvěra „obyčejných lidí“ (*a person like me*)
- 2005 lidé přestávají věřit tradičním autoritám, zato více věří svému okolí a vrstevníkům
- 2004 důvěra amerických firem k Evropě rapidně klesá
- 2003 získaná média (*earned media*) jsou důvěryhodnější než reklama
- 2002 pád ředitelů – celebrit (*celebrity CEO*)
- 2001 vzrůstající vliv neziskových organizací

Rok 2017 označila agentura Edelman jako rok „krize důvěry“. Zatímco „široká veřejnost“, tvořící 85 % populace, má všeobecný index důvěry pouze 48, informovaná veřejnost, tvořící 15 % populace, má index důvěry vyšší o 12 bodů s celkovou hodnotou 60. Rozdíl mezi širokou a informovanou veřejností se navíc během posledních pěti let zvýšil z 9 na 15 bodů (ve Francii o 18 bodů, ve Velké Británii od 19 bodů a v USA dokonce o 21 bodů) (Edelman, 2017). Z toho vyplývá, že široká veřejnost apriori odmítá věřit tradičním autoritám, mezi něž patří vláda, podniky, neziskové organizace a média. Důvěra v neziskové organizace po celém světě výrazně klesla, a to zejména v západním světě. Lidé přestávají věřit společenskému a politickému systému *per se*, deklarují pocity typu „systém přeje jen těm nahoře, elity jsou bohatší, než si zaslouží, poctivá práce není odměněna, moje děti se nebudou mít lépe, má země nejde správným směrem, nevěřím politikům, je zapotřebí nových reformátorů“ (Edelman, 2017).

Obr. 17.2. Mediální ozvěna (Media Echo Chamber) a její role v procesu eroze důvěry

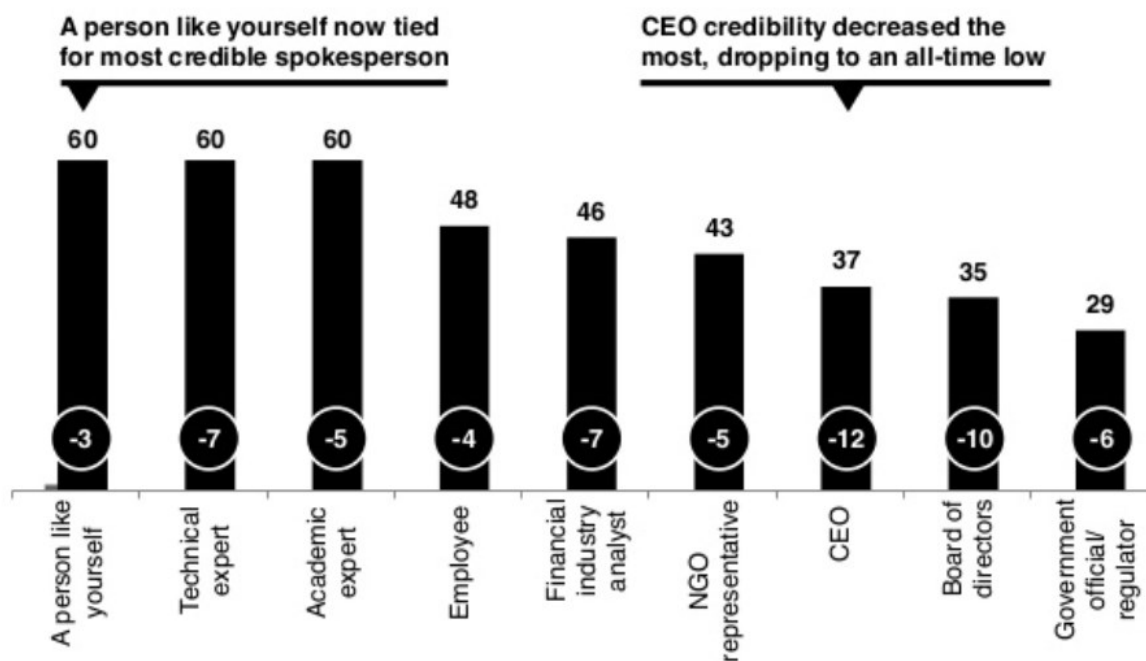


Zdroj: Edelman Trust Barometer, 2017

Naopak výrazně vzrostla důvěra v obyčejné lidi (peers), což se projevuje nárůstem popularity tzv. influencerů a využíváním sociálních sítí. V ekonomice je tento pocit hlavní hnací silou tzv. sdílené ekonomiky (např. sdílení vozů, bytů, náradí, nebankovních půjček, ale i know-how, apod.). V politické komunikaci to vede k oblibě populistických hnutí, které těží z iracionálního pocitu ohrožení a dalšího propadu důvěry v tradiční instituce (viz obr. 17.2). Média v tomto systému propadající se důvěry vytvářejí ozvěnu, která zesiluje pocity ohrožení a strachu. Zároveň klesá důvěra v tradiční třetí strany, zejména akademiky a technické

experty, kteří dlouho sloužili jako záruka objektivit – na první místo v pomyslném žebříčku důvěryhodnosti se v roce 2017 dostali „obyčejní lidé“, doslova „lidé jako vy“ (a person like yourself) (Edelman, 2017) (obr. 17.3).

Obr. 17.3 Proměna důvěryhodnosti autorit: vzestup důvěryhodnosti „obyčejných lidí“, pokles důvěryhodnosti technických a akademických expertů a ředitelů firem



Zdroj: Edelman Trust Barometer, 2017

Budeme-li srovnávat míru důvěry v jednotlivých zemích, je nezbytné mít na paměti také to, že koncept důvěry se zemi od země liší. Zatímco v některých zemích se tradičně důvěřuje autoritám více, v jiných méně (viz webová aplikace na stránkách Geert-Hofstede.com).

Nizozemský odborník na interkulturní komunikaci Geert Hofstede již v sedmdesátých letech 20. století sestavil koncepci tzv. kulturních dimenzí, podle níž se dá spočítat, jak se které kultury vztahují k různým kategoriím (například ve vztahu k autoritám, prosazování individuálních nebo kolektivních zájmů, ochotě přijímat riziko apod.). Hofstede svá data získal v unikátním výzkumu pro IBM, jednu z prvních globálních firem, která chtěla zjistit, proč její zaměstnanci na stejné sdělení či nařízení reagují různě. Hofstede tedy formuloval čtyři kategorie kulturních dimenzí (později přidal dvě další), které určují základní vztah na bipolárních osách. Například východní kultury (Čína, arabské kultury či Indie) mají větší tendenci uznávat autority a dané společenské pořádky – respektují tedy kastovní systém,

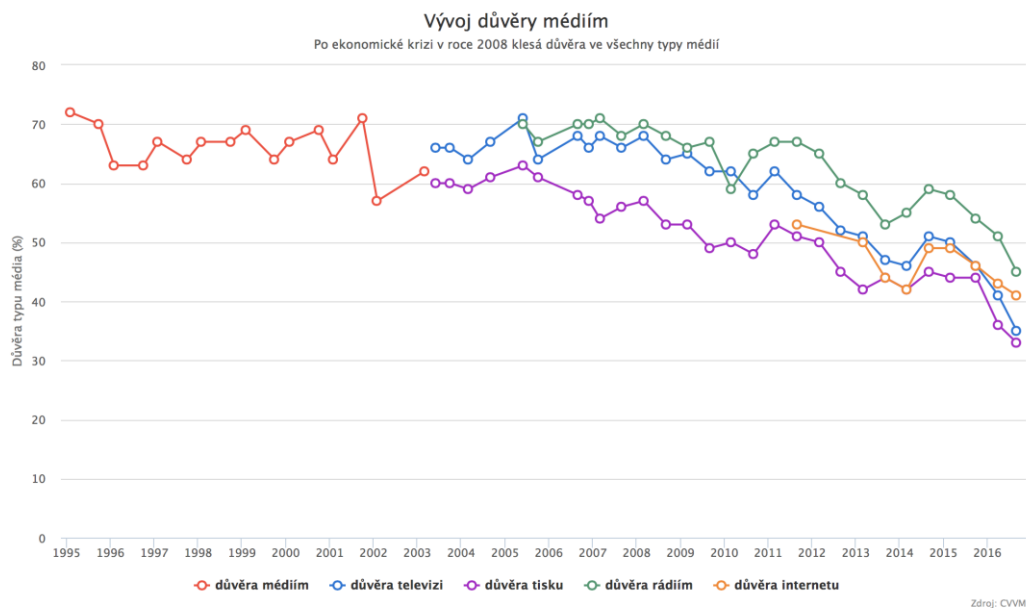
politické představitele či své nadřízené. Naopak skandinávské země, Irsko či Spojené státy jsou více rovnostářské, dbají na svobodu jednotlivce a individuální názory.

Je-li tedy největší stupeň důvěry v Číně a nejnižší v Rusku, je potřeba vzít v úvahu i kulturní, ale také politické rozdíly. V Číně, kde panuje cenzura nejen oficiálních médií, ale i internetu, filmů, blogů a sociálních sítí, mají občané vyšší tendenci vládě věřit, protože mají omezené informační zdroje. Přestože se situace v posledních letech lepší a Čína je otevřenější k vlastní kritice a odhalování korupce a klientelismu v řadách vrcholných politických představitelů a obchodníků, čínská média stále posilují vládní propagandu a obraz země, která je na nezadržitelné cestě stát se světovým lídrem v ekonomice, vědě i kultuře a aktivně pracuje na zlepšení blaha všech svých občanů.

Naopak například v Japonsku se důvěra silně propadla po tom, co vláda nezvládla dobře komunikovat postup po úderu ničivé tsunami, která zabila na dvacet tisíc lidí a poškodila jadernou elektrárnu ve Fukušimě (z 51 na 34 %). Po nástupu charizmatického premiéra Šinzó Abeho si ale Japonci zase začali více věřit: důvěra v Abeho a jeho ekonomické reformy posunula sebedůvěru Japonců o pár příček nahoru. Takto by bylo možné sledovat zemi za zemí, důležitější je však vnímat důvěru jako celkový ukazatel trendu, který nás upozorňuje na další možné důsledky. Obecně platí, že vzdělanější a dobře ekonomicky situovaní lidé, kteří se zajímají o dění kolem sebe (tedy ti, kteří tvoří jádro vzorku informovaného publika), jsou obvykle optimističtější a více důvěřují svému okolí (zhruba o deset procent) než široká veřejnost s nižším vzděláním a nižšími příjmy (Edelman 2015).

V kontextu public relations je klíčová důvěra veřejnosti v média, která však kontinuálně klesá jak na globální úrovni (Edelman, 2015), tak i u nás (viz níže uvedený graf z dat CVVM, Boček, 2017). Pokles důvěry u nás postihl všechny zkoumané mediální formáty (tisk, rozhlas, televizi ad.).

Obr. 17.1. Vývoj důvěry médiím



Zdroj: Boček, 2017

17.2 Třetí strany v komunikaci

Doporučení třetích stran (*third-party technique* nebo *third-party endorsement*) je jednou z nejčastěji využívaných technik v PR. Již římský básník Vergilius v hrdinském eposu *Aeneis* (29–19 př. n. l.) píše: „*Experto credite*“, což lze přeložit jako „věř zkušeným“, tedy těm, kdo již něčím podobným prošli či o tom vědí víc, jsou odborníky. Lidé dají nejen na potvrzení odborníky, ale obecně i jakýmkoliv třetími stranami.

Prvním PR profesionálem, který využívání třetích stran popsal, byl Edward Bernays. Jeho klientem byl hotel Waldorf Astoria, o němž kolovaly zvěsti, že je před zavřením a krachem. Bernays věděl, že kdyby tyto zprávy jen dementoval, nic by tím nezískal – veřejnost by mu neuvěřila. Poradil tedy managementu, aby ihned najal známého kuchaře a podepsal s ním smlouvu na deset let. To, že slavný kuchař do hotelu nastoupil, pomohlo napravit reputaci hotelu a vyvrátilo zpráv o tom, že je před krachem. „Jak může někdo přesvědčit skupiny, které tvoří jednu velkou veřejnost? Musí je oslovit prostřednictvím jejich lídrů, protože jednotlivci hledají doporučení u vůdců skupin, k nimž patří. [...] Třetí strany hrají důležitou roli v utváření veřejného mínění a pro propagandistu představují nástroj, jak zasáhnout jednotlivce, kteří v nepřeborném množství názorů a idejí hledají autority.“ (Bernays 1928b,

s. 9) Doporučení třetích stran využívá i reklama, kde celebrity doporučují vše – od jogurtů přes vína až po lepidlo na zubní protézu.

Doporučení třetích stran má dva efekty: propaguje jednak produkt, který je s třetí stranou spojený, a jednak posiluje známost a ovlivňuje vnímání třetí strany (experta, celebrity, Youtubera ad.).

V praktické terminologii rozlišujeme

1. celebrity PR (či celebrity marketing), kdy se cíleně pracuje na vybudování pověsti a image celebrity;
2. celebrity endorsement, kdy spojí svou tvář nebo své jméno s určitou značkou, produktem nebo službou, a vyjádří jí tak svou osobní podporu.

Celebrity jsou osobnosti, které veřejnost zná (Rojek, 2004). Nemusejí to být jen herečky, zpěvačky nebo modelky, ale i další názoroví vůdci (*decision makers*), například kuchaři, zdravotníci, moderátoři, vědci, umělci apod. V současné době se používá také pojem „influencers“, ovlivňovači, za něž se označují především osobnosti, vlivné v online prostředí a na sociálních médiích. Sociolog Chris Rojek se známými lidmi dlouhodobě zabývá a snaží se určit, kdo jsou vlastně celebrity a jak ovlivňují náš život (Rojek 2004, 2012). Ve své knize *Fame Attack* (Útok slávy; 2012) říká, že to, podle čeho dnes posuzujeme, zda je někdo známý, výrazně ovlivňují média (včetně digitální komunikace a sociálních sítí). Podle Rojka existuje rozdíl mezi tím, je-li někdo známý a slavný – zatímco celebrity jsou známé především tím, že se o nich mluví, slavní lidé jsou známí pro to, co dokázali.

To ale nijak nezmenšuje vliv celebrit. Jak Rojek poznamenává, mnoho lidí nezajímá v médiích nic jiného než zprávy ze světa celebrit. Joshua Meyrowitz říká, že celebrity a mediální osobnosti jsou našimi „vzdálenými přáteli“ – můžeme si o nich popovídat s dalšími lidmi, jako bychom klevetili o našich skutečných přátelích (Meyrowitz 2006). Celebrity tak vytvářejí dojem, že všichni máme společné známé a že na tomto světě nejsme sami. Chris Hedges (2009, s. 48) píše, že celebrity odrážejí naše idealizované představy o nás samých, které si prostřednictvím médií kupujeme.

Na rozdíl od slavných lidí nemají celebrity většinou k čemu odkazovat – odvolávají se tedy na to, že prostě jsou (těm, kdo by chtěli tento paradox lépe pochopit, lze doporučit zejména dílo francouzského filozofa Jeana Baudrillarda, např. *Simulacra and Simulation*, 1994). Vzhledem k tomu, že tato informace příliš dlouho nevystačí a zájem o jejich osobu bude rychle upadat, potřebují vybudovat strategii, jak zájem o svou osobu neustále udržovat či zvyšovat: a to je úkolem celebrity PR nebo také celebrity managementu či marketingu (cíle těchto disciplín jsou stejné, byť se mohou mírně lišit v používání nástrojů či ve strategiích).

Celebrity endorsement je častokrát využívaným nástrojem v public relations – to jsou případy, kdy celebrity doporučují nebo podporují určitou značku, produkt či službu. Podpora může být buď krátkodobá (například když Ellen DeGeneres podpořila nový telefon Samsung na předávání Oscarů, viz příklad), nebo dlouhodobá, když se celebrity stávají tzv. ambasadory značky. Tím, že celebrity propůjčí značce svou tvář (nebo někdy jen hlas), jí dodávají auru výjimečnosti a přiřazují vlastnosti, které by značka chtěla ztělesňovat – například odvahu, krásu, mládí apod. (Leslie 2011). Když chtěla například společnost Nestlé vybudovat kategorii dostupného luxusu v pití kávy a podpořit prodeje svých produktů pod značkou Nespresso, najala hollywoodského herce George Clooneyho. Jen v prvním roce kampaně zaznamenala značka Nespresso 22% nárůst prodeje po celém světě (*The Guardian*, 2010).

Celebrity endorsement vyžaduje předchozí důkladný výzkum toho, jak stakeholderi celebritu vnímají a jaké hodnoty ztělesňuje značka. Pokud jsou v rozporu, může celebrity endorsement působit kontraproduktivně. Potíže nastávají také v případech, kdy se toto vnímání změní: například velké sportovní značky ukončily partnerství s postiženým atletem Oscarem Pistoriem poté, co byl obviněn z vraždy své přítelkyně, nebo s golfistou Tigerem Woodsem po odhalení jeho nevěry.

Obzvláště rozšířené je využívání známých osobností jakožto prostředníků při prodeji produktů či služeb v online komunikaci, zejména na sociálních médiích. Pro tyto osobnosti se v nedávné době vžil anglicismus „influencer“¹⁰. Podstata vlivu influencerů však není žádnou novinkou (jakkoliv se ji někdy komunikační praktici snaží prezentovat jako „objev“), vychází z teorie dvoustupňového komunikačního toku, formulovaného sociology Elihu Katzem a Paulem Lazarsfeldem (1957) a rozvedenou dalšími vědci (R. K. Mertonem, C. W. Millsem, B. Berelsonem, ad.). Podle této teorie hrají při šíření informací (zejména novinek) důležitou roli tzv. názoroví vůdci (opinion leaders), kteří informace jako první přejímají a poté je šíří dál k dalším publikům. „Youtuberi jsou v posledních dvou letech celebrity, takže se ve skutečnosti nejedná o nic nového a je to klasický „celebrity marketing“, konstatuje výzkumník Tomáš Pflanzler (Nieslen Admosphere, 2016).

Názorový vůdce musí (1) zastávat určité postoje a hodnoty, (2) mít odbornost v konkrétní oblasti a (3) sociální okruh lidí, kteří mu důvěřují (Katz a Lazarsfeld, 1957). V éře masových médií roli názorových vůdců častokrát zastávaly celebrity či lidé, kteří se častokrát objevovali v médiích (např. i moderátoři, zpěváci, herci apod.). Veřejnost mnohdy ztotožňovala jejich veřejnou roli s jejich rolí soukromou (např. herce Ladislava Chudíka lidé na ulici oslovovali

¹⁰ Pozn. tyto anglicismy jako influencer, follower ad. se v praxi obvykle skloňují česky (pl. influenceři, followeri).

„pane primáři“ podle role v televizním seriálu). Po nástupu digitálních médií se tato situace poněkud změnila, neboť díky snadnému technologickému přístupu a sociálním sítím se v online světě začali názoroví vůdci utvářet prostřednictvím vlastní komunikace. Vznikají nové formy „odbornosti“, kterými se tyto lidé profilují, a vytvářejí si svá vlastní publika (například hraní počítačových her, móda, vaření či gurmánství, životní styl, krása apod.). Proměňuje se také role soukromí, které influenceři naopak využívají k vytvoření vlastní identity a získání nových sledovatelů (followerů). Vzestup důvěryhodnosti influencerů souvisí také s prudkým zvýšením důvěryhodnosti „obyčejných lidí“ a celkovou proměnou sociálních vzorců (viz kap. 19). Využívání soukromí k získání popularity je trendem také v politické komunikaci (podrobně jsem toto téma analyzovala v monografii *Zveřejněné soukromí*, Kasl Kollmannová, 2012).

Influenceři si prostřednictvím marketingových a komunikačních postupů budují vlastní značku (personal branding), která v sobě kombinuje několik aspektů:

- 1) slouží jako marketingový produkt (značka), který je možné dále prodávat např. prostřednictvím merchandisingu,
- 2) slouží jakožto názorový vůdce, který je nositelem reklamního sdělení třetích stran (např. sponzoring značky oblečení, telefonu, destinací apod.),
- 3) je sám o sobě médiem a vydavatelem, který využívá různé komunikační kanály (např. sociální média Youtube, Instagram, Snapchat apod.), popř. Podporuje svou viditelnost a známost placenými kampaněmi (financuje šíření vlastního mediálního obsahu k většímu počtu uživatelů, zejména na sociálních médiích).

V současnosti jsou influenceři hojně využívány třetími stranami v online komunikaci značek. Dochází tak k prolínání marketingových a komunikačních postupů. Na publikum působí influenceři obvykle jako médium i jako marketingový či prodejní kanál v jednom, avšak tato jejich role není dosud příliš reflektovaná společností, ani zákony (viz následující kapitola). Eticky problematické je zejména využívání influencerů k propagaci nezdravého životního stylu, například slazených nápojů, excesivnímu hraní počítačových her, konzumaci alkoholu apod., neboť jejich cílová skupina jsou častokrát děti a mladiství. Například Youtuberka Týnuš Třešničková propaguje čokoládu Milka, Shopaholic Nicol energetický nápoj Monster, čokoládu Kinder či majonézu Hellmann's, Youtuberi Kovy, Stejk a Style with me propagují alkoholický nápoj Strongbow a řada Youtuberů propaguje sladký nápoj Bubble tea (např. Shopaholic Nicol, Teri Blitzen, Makyna016 ad. (vlastní výzkum, březen 2017)).

18 Legislativní rámec v PR

Již Listina základních práv a svobod Ústavy České republiky ustavuje základní pravidla, která jsou pro PR determinující, zejména: svoboda projevu a právo na informace, zákaz cenzury, svoboda shromažďování a zaručení petičního práva. Článek 17 stanoví, že:

- „Svoboda projevu a právo na informace jsou zaručeny.
- Každý má právo vyjadřovat své názory slovem, písmem, tiskem, obrazem nebo jiným způsobem, jakož i svobodně vyhledávat, přijímat a rozšiřovat ideje a informace bez ohledu na hranice státu.“

Ale také zároveň vymezuje, že:

„Svobodu projevu a právo vyhledávat a šířit informace lze omezit zákonem, jde-li o opatření v demokratické společnosti nezbytná pro ochranu práv a svobod druhých, bezpečnost státu, veřejnou bezpečnost, ochranu veřejného zdraví a mravnosti.“ (Ústava České republiky, 2014)

V demokratické společnosti je pro vzájemnou komunikaci důležitá snaha o maximální transparentnost, zejména v odpovědnosti organizace vůči občanům. Proto je nezbytně důležité sledovat, do jaké míry umožňuje (de iure i de facto) každý stát skutečnou svobodu slova a podporuje svobodná média, která zprostředkovávají veřejnou debatu (více ke svobodě tisku viz Jiráková a Köpplová, 2015, s. 126n.). Bez těchto základních právních podmínek lze jen velmi těžko hovořit o rovnocenném vztahu při šíření a výměně informací.

Článek 17 dále stanoví, že „státní orgány a orgány územní samosprávy jsou povinny přiměřeným způsobem poskytovat informace o své činnosti“ (Ústava ČR, 2014), což je důležité zejména v oblasti vládní komunikace.

Článek 18 zaručuje petiční právo: „ve věcech veřejného nebo jiného společenského zájmu má každý právo sám nebo s jinými se obracet na státní orgány a orgány územní samosprávy s žádostmi, návrhy a stížnostmi“ (Ústava ČR, 2014). Petiční právo je obzvláště důležité pro PR neziskových organizací a advocacy groups, které využívají petičního práva ve svých kampaních. Petiční právo a právo na svobodné sdružování ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích (článek 20) je také základním právem, z něhož vychází public affairs a lobbying: každý má právo obrátit se sám nebo prostřednictvím další organizace na poslance, starostu nebo další státní činitele a předložit jim své návrhy nebo žádosti.

Listina základních práv a svobod nezřizuje jen základní práva veřejnosti, ale také chrání jednotlivce. Článek 10 stanoví, že:

- „Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
- Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.
- Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“ (Ústava ČR, 2014)

Public relations, na rozdíl od reklamy, neupravuje žádný speciální zákon. Důležitým zákonem, který se dotýká i oblasti PR, je Zákon o regulaci reklamy 40/1995 Sb., naposledy novelizovaný v roce 2013.

Zákon o regulaci reklamy ve druhém paragrafu zakazuje mj. dva druhy reklamy, reklamu podprahovou a reklamu skrytou. Jedná se nikoliv o synonyma, ale o dvě odlišné věci. Podprahová reklama je „reklama založená na podprahovém vnímání. Takovou reklamou se pro účely tohoto zákona rozumí reklama, která by měla vliv na podvědomí fyzické osoby, aniž by ji tato osoba vědomě vnímala“ (Zákon o regulaci reklamy, 2014). Podprahová reklama je velmi kontroverzní koncept, jehož použití v realitě se nikdy neprokázalo. Spotřebitelé nicméně poměrně často věří, že do reklam jsou vloženy tajné kódy, které je skrytě manipulují, například jedno políčko z filmového pásu s logem Coca-Coly, což lidský zrak neodhalí (Philips 1997). Zatímco reklama podprahová je technologicky komplikovaná a v praxi se s ní téměř nemáme šanci setkat, reklama skrytá se v praxi vyskytuje častěji a není snadné ji ani rozpoznat, ani prokázat.

Skrytá je podle zákona taková reklama, u níž je obtížné rozlišit, že se jedná o reklamu, zejména proto, že není jako reklama označena (obvykle vypadá jako advertorial, tedy blíží se co nejvíce běžnému redakčnímu formátu). Zákon o regulaci reklamy stanoví, že „reklama šířená společně s jiným sdělením musí být zřetelně rozlišitelná a vhodným způsobem oddělena od ostatního sdělení“, ale blíže nespecifikuje jak. Inzertní strany v časopisech jsou tak často označovány nahodile, například jako „promotion“, „speciální komerční příloha“, nebo „speciální projekt“. V těchto případech se nejedná o PR, ale o advertorials (placenou inzerci). Pokud nejsou advertorials označené vůbec, jedná se o skrytou reklamu (viz kap. 12.1).

Skrytou reklamu je jen velmi obtížné prokázat, protože je daná individuální domluvou média se zadavatelem a často se přidává jako „bonus“ k zaplacené inzerci. Obvykle se proto vyskytuje v blízkosti inzerátu na daný produkt nebo službu. Skrytou reklamu mnohdy netvoří redakce, ale je zadávána přímo přes inzertní oddělení. Vyskytuje se často v časopisech

zaměřených na životní styl, na online serverech nebo ve speciálních přílohách (pokud celá příloha není viditelně označena jako inzerce). Skrytou reklamou nejsou pravidelné rubriky, zejména recenze, kulturní tipy, sportovní události nebo názorové sloupky redakce. Skrytá reklama není nástrojem ani praktikou profesionálního PR, ale široká veřejnost někdy skrytou reklamu za výsledek PR považuje.

Je jen velmi těžké uvést nějaký konkrétní příklad skryté reklamy, protože na rozdíl od ochrany spotřebitele v řadě jiných oblastí, tato zůstává v naší společnosti dosud téměř nedotknutá. Například v Německu Rada pro PR problematiku skryté reklamy pravidelně monitoruje (v němčině tzv. Schleichwerbung), vydává přesné etické normy a zveřejňuje případy, kdy k porušení etiky došlo (Deutsche Rat für PR, 2014). Právní spory v oblasti PR jsou u nás zatím výjimkou. O to větší váha spočívá na samoregulaci a etických pravidlech. Některá pravidla se dotýkají i oblasti ochrany spotřebitele (podrobněji viz Vysekalová a kol., 2011).

Nekalou praxí, která skrytou reklamu v médiích nepřímou potvrzuje, jsou tzv. garantované počty výstupů či garance počtu článků (Sáblíková, 2012). PR agentura či konzultant se svému klientovi zavazují, že mu v rámci plnění zajistí konkrétní počet článků za dané období (u nás se k této praxi v oborových médiích přiznaly např. agentury Médea či I'm PR, viz Krupka, 2015). Je pravděpodobné, že k zajištění požadovaných výstupů může vést cesta přes (1) bonusy v rámci inzertní kampaně, (2) přímou korupci novinářů, (3) tlaky přes vlastníka či management médií, (4) nabídkou nefinanční protislužby novináři – například zajištění exkluzivní informace, účasti na presstripu do zahraniční destinace apod. V této souvislosti lze například zmínit kauzu lobbistky Jany Mrencové, která byla podmíněně odsouzena za pokus o podvod (původně kvalifikovaný jako korupce). Mrencová slibovala bývalému místostarostovi Mariánských lázní, že zařídí, aby o něm nevyšel článek, který by ho poškodil (ČTK, 19. 4. 2017). Vzhledem k míře korupce v mnoha odvětvích české společnosti je však jen málo pravděpodobné, že by jí komunikace zůstala ušetřena (Koudelková a Hejlová, 2014).

Eticky sporné je využití celebrit na sociálních sítích ve spojení s propagací produktů – zejména tzv. Youtuberů, a to z několika důvodů:

- A) častokrát se jedná o skrytou reklamu, která není uživatelům zveřejněna,
- B) pokud je spolupráce označena, pak je to prostřednictvím tzv. hashtagů #ad či #sponzored, které spotřebitelé nemusejí zaznamenat,
- C) celebrity na sociálních sítích cílí na věkově neomezené publikum, mohou proto propagovat produkty, omezené zákonem, i mladším cílovým skupinám. Například alkoholová reklama je zákonem č. 40/1995 Sb. výrazně omezena tak, aby nezasahovala

cílovou skupinu dětí a mladistvých do osmnácti let, avšak značka alkoholu Captain Morgan se prezentovala v online hře Minecraft, kterou hrají častokrát nezletilí (viz přihláška do České ceny za PR, 2017),

- D) děti nejsou častokrát o vlivu persvazivní komunikace a marketingu v online prostředí dostatečně poučeny, neboť legislativní činnost, mediální výchova ve školách i poučenost rodičů v této oblasti zaostává za vývojem v marketingové komunikaci.

V současnosti je online prostředí legislativně velmi problematicky postiženo a není zřejmé, který regulační orgán by se vlastně měl kontrole skryté reklamy v sociálních médiích věnovat. Například Rada pro rozhlasové a televizní vysílání se zabývá pouze na poskytovatele audiovizuálních mediálních služeb, kam soukromé osoby (Youtubery, vlogery) nezařazuje. Z pohledu ochrany spotřebitele by měly skrytou reklamu řešit živnostenské úřady, dosud však nejsem obeznámena, že by bylo zahájeno jakékoliv šetření v této oblasti. Postihovat však lze nekalé reklamní praktiky či překračování zákona, kterého se Youtubeři či vloggeři dopustí (výtržnictví, nekalá konkurence apod.).

18.1 Nativní reklama: problematické splývání redakčního a komerčního obsahu v online médiích

Příkladem eticky i legálně sporného mediálního obsahu může být např. tzv. nativní reklama (native advertising, Carlson, 2015). Nativní reklama je pro čtenáře z grafického i obsahového pohledu téměř či zcela nerozeznatelná od redakčního článku, avšak jedná se o placenou formu inzerce. Pokud není nativní reklama označena např. jako komerční sdělení, komerční článek, inzerce apod., pak v české legislativě nativní reklama zcela odpovídá reklamě skryté. Označení „PR článek“ v praxi také znamená, že se jedná o placenou formu reklamy, čímž se liší od PR výstupů, jejichž cílem je přesvědčit novináře, aby téma považoval za natolik atraktivní pro své čtenáře, že jej zpracuje sám a zařadí dobrovolně a bez nároku na protislužbu do redakční části. Autoři článků jsou jak zadavatelé, tak někdy i redaktoři či externí novináři po dohodě s redakcí. Nativní reklama se vyskytuje v digitální komunikaci: v online médiích, na blozích a sociálních médiích (v tradičních médiích odpovídá advertorialu či product placementu). Nástup nativní reklamy na český trh popsal Martin Čelikovský (který se zároveň prodejem nativní reklamy zabývá): *„Od roku 2013 vzniká na českých webech rozsáhlá síť reklamních ploch, které vzhledově splývají s okolním obsahem stránek. Fungují totiž na jiném principu než klasické bannery. Zatímco vzhled většiny reklam je navržený inzerentem nebo popř. definovaný šablonou, u této sítě se vzhled reklam automaticky přizpůsobuje okolnímu*

obsahu webu. Těmto reklamním plochám se říká nativní. Jejich správou se zabývá několik společností a v dnešní době pokrývají většinu českých vydavatelství a významných webů.” (Čelikovský, 2016)

Výhodou nativní reklamy pro zadavatele je právě její nesnadná rozpoznatelnost od běžného redakčního obsahu. Další výhodou online nativní reklamy je možnost jejího přesného cílení. Tzv. programatická nativní reklama umožňuje zacílit přímo na předem stanovená publika, definovaná podle jejich chování v online prostředí (tzv. behaviorální targeting). Digitální prostředí umožňuje mnoho různých variací a nástrojů pro přizpůsobení obsahu jednotlivým uživatelům, které v klasických médiích nejsou možné. Jedním z nich je například digitální storytelling, tedy postupné vyprávění příběhu, který nabízí uživateli reklamní sdělení ve formátu „seriálu“, tak, aby získal a udržel jeho pozornost. Dalším nástrojem je možnost přizpůsobování zobrazování obsahu v čase, nebo jeho různé doplňování či modifikace podle zacílení – například zvolení odlišných obrázků pro cílovou skupinu mužů či žen, odlišné textace popisků pro starší či mladší uživatele, jiných titulků ráno a večer apod.

Přestože Sdružení pro internetovou reklamu (SPIR), samoregulační orgán pro kontrolu online reklamy, zavedl již v roce 2015 pravidla pro označování nativní reklamy, v praxi je jejich dodržování zatím jen velmi volné (Krupka, 2015). Například na sociálních sítích Instagram, Twitter, Youtube či Snapchat začali někteří uživatelé, kteří propagují výrobky či služby různých firem (tzv. influenceři), používat k odlišení reklamního obsahu hashtag #sponsored či #ad (podle ang. advertising), avšak zatím nebyla u nás provedena žádná studie či výzkum, který by se zabýval tím, zda tomuto kódu jejich uživatelé rozumí a jsou si vědomi, že jsou vystaveni reklamnímu sdělení.

19 Etika v public relations

Etika je v oblasti public relations obrovským tématem, o němž se však v České republice dosud téměř nemluví. Jak ve své bakalářské práci zjistil Petr Kačena, o etických problémech v PR, zejména ve vztahu k novinářům, samotná média během let 2005–2010 téměř nereferovala, protože ani jedna ze zúčastněných stran nemá zájem na tom, aby se informace publikovaly (Kačena 2012). Syndikát novinářů České republiky neneviduje téměř žádné pokusy o uplácení novinářů či tlaky ze strany inzertních oddělení na publikování skryté reklamy, to však neznamená, že k takové praxi nedochází (Syndikát novinářů, 2017). Nejprve je proto potřeba podívat se blíže na to, co vlastně slovo etika znamená a jak je možné ji aplikovat v praxi.

Etika (z řec. *ethos* = mrav) je teorií morálky, která zkoumá hodnoty a principy, podle nichž se řídí jednání v situacích, kdy se lidé mohou svobodně rozhodnout. Morálka se vztahuje k chování jednotlivce, zatímco etika ke společnosti. Etika neřeší problémy, které jsou v rozporu se zákonem dané země – zabývá se situacemi, které nejsou mnohdy právně postihnutelné, ale přesto mají na určité stakeholdery negativní dopad. Etiku v obchodních vztazích zkoumá především aplikovaná etika, kdy jsou jednotlivé etické mantinely stanoveny v etických kodexech firem.

Důležitým průsečíkem je vztah etiky a náboženství – ne vždy totiž platí, že etika je náboženství nadřazená či že z něj nevychází:

1. autonomní etika – nezávislá na náboženství (z ní např. vycházejí globální etické kodexy korporací);
2. heteronomní etika – morálka, která je postavená na základě náboženství (například protestantská etika, kterou aplikují především anglosaské a severoamerické společnosti);
3. teonomní etika – etika je s náboženstvím neodmyslitelně spjata (například v islámském právu šaría).

Shodnout se na tom, co je a není etické, však není vůbec jednoduché. Etika se v mnoha oblastech světa nejen řídí primárně náboženstvím, ale také se vyvíjí v čase a v závislosti na ekonomické, společenské a politické situaci dané oblasti. I když se mnoho organizací snaží napsat „univerzální“ etický kodex, který by byl postavený nad jednotlivá náboženská vyznání a dal se aplikovat v jakékoliv zemi, je to vzhledem k různým kulturním danostem jen velmi

obtížné. První etické problémy se v PR začaly vyskytovat již při samotném vzniku tohoto oboru, viz např. problematické jednání Ivyho Lee v případě tzv. Ludlowského masakru.

Filozofické základy etiky v PR a popis praktických problémů a jejich řešení uvádí Patricia Parsonsová ve své knize *Ethics in Public Relations* (Etika v PR; 2008). Etické jednání a rozhodování by podle Parsonsové mělo být založeno na těchto premisách (pěti pilířích, jak je nazývá):

- říkat pravdu,
- neškodit ostatním,
- činit dobro,
- respektovat soukromí,
- být féroví a odpovědní ke společnosti. (Parsons 2008, s. 19)

Jak si ukážeme na příkladu Googlu, definovat, co v praxi tato poselství znamenají, je někdy velmi obtížné. Firmy a profesní asociace proto vytvářejí přesnější kodexy, které dávají návody na to, jak se v dané situaci zachovat.

Etická pravidla a jejich kodifikace jsou důležitou součástí samoregulace v odvětví. Tím, že profesionálové zveřejní hranice svého oboru, chrání jednak pověst svou i svého klienta, a jednak tím předcházejí zákonné regulaci, která bývá obvykle více limitující. Etická pravidla a jejich kodifikaci, týkající se PR, vydávají:

1. profesní asociace a oborová sdružení, jako například česká APRA, americká PRSA, britský CIPR apod.;
2. firmy, například Siemens, Google, Merck, Skanska apod.

Jak ve svém výzkumu zjistily americké vědkyně Marlene S. Neillová a Nancy Weaverová (2017) i další vědci, nejmladší generace praktiků, kteří do oboru PR přicházejí, je zcela nepřipravená na etické problémy a neví, jak je řešit. Ve svém výzkumu mezi generací tzv. mileniálů, tzn. lidí narozených mezi lety 1981-2000, přestože začínající praktici znali etický kodex americké PR asociace (PRSA), nijak neovlivnil jejich jednání, když přišlo na etická dilemata. Na otázku, s jakými etickými dilematy se mladí profesionálové osobně setkali (výzkum probíhal na vzorku 650 členů americké asociace, z nichž na dotazník odpovědělo 254 osob), odpovídali nejčastěji:

- 1) s problémy, týkajícími se toho, kolik informací je možné zveřejnit a v jakém okamžiku (62,4 %),

- 2) splývání hranice mezi online a profesionálním projevem (35,8 %) (viz níže uvedený příklad tweetu PR manažerky „Jedu do Afriky“),
- 3) nedostatek přístupu k informacím z vedení (34,4 %)
- 4) a transparentnost ve sponzorovaném obsahu (např. advertorialy, nativní reklama, firemní či sponzorovaný obsah na sociálních sítích apod.) (Neill a Weaver, 2017, s. 341).

S etikou se mladí PR profesionálové setkávají nejčastěji během svého studia (74 %), avšak již ne tolik během své práce – pouze 21 % z nich prošlo nějakým etickým školením u svého zaměstnavatele a 13,8 % se zúčastnilo etického školení, pořádaném PR asociací. Je ovšem velmi pravděpodobné, že v České republice by údaje byly ještě nižší, neboť (a) informace o profesní etice v PR získají jen absolventi programů marketingové komunikace a PR, a to pouze tehdy, mají-li programy v sobě zahrnutou tuto součást např. v rámci kritiky oboru, (b) školení a mentorství poskytují svým juniorním zaměstnancům jen některé (spíše větší) agentury. Etická školení přitom mají svůj smysl – výzkum Neillové a Weaverové dále prokázal, že ti, kdo jím prošli, se cítili mnohem sebejistěji, když měli řešit etické problémy v praxi, nebo o nich mluvit. Výzkum ale neodpověděl na základní premisu: proč mileniálové nepředpokládají, že se v oboru PR s etickými dilematy setkají, a když k tomu dojde, proč je (v mnoha případech) nedokážou profesionálně řešit, ačkoliv k tomu mají dostupné kodexy apod.

Etická dilemata jsou neoddělitelnou součástí práce v public relations a jejich řešení se v praxi žádný profesionál nevyhne. Obzvláště důležitá jsou v oblastech, která přímo ovlivňují životy lidí, například ve zbrojním průmyslu, farmaceutickém průmyslu, odvětvích, která produkují různé návykové látky (tabák, alkohol, hazard apod.), ad. Zejména v těchto oblastech by měla být zvýšená pozornost věnována mediální a marketingové gramotnosti veřejnosti, tak, aby se lidé naučili alespoň do určité míry dekódovat persvazivní sdělení a přistupovat k nim kriticky. Vliv PR profesionálů v těchto oblastech je dlouhodobý, velmi pečlivě plánovaný a kontrolovaný. Například studie belgických vědkyň prokázala přímé vztahy a součinnost mezi belgickými vydavateli zdravotnických magazínů a farmaceutických firem. Nejprve analyzovaly redakční obsah magazínů a pak provedly rozhovory se šéfredaktory magazínů. Přestože neprokázaly přímo, že by magazíny otiskovaly skrytou reklamu, šéfredaktoři přiznávají, že vytvářejí obsah časopisu tak, aby co nejvíce ladila redakční část s inzercí, rádi využívají PR profesionálů pro doporučení třetích stran a kontaktů na experty nebo pacienty. Ačkoliv přímé farmaceutické zdroje necitují, vliv farmy PR na zdravotnické magazíny je nepopíratelný (de Dobbelaer, van Leuven a Raeymaeckers, 2017).

19.1 Etické kodexy PR asociací

Etické kodexy PR asociací začaly vznikat po druhé světové válce, nejprve v USA a zemích západní Evropy, teprve později v dalších státech. Dnes existuje téměř v každé zemi národní asociace, která sdružuje místní PR profesionály, a několik velkých mezinárodních asociací. Americká asociace PR (PRSA) představila svůj první etický kodex již v roce 1950. Svoje vlastní kodexy mají i britský CIPR (Chartered Institute for PR) a německá DRPR (Deutscher Rat für PR).

Mezníkem v oblasti etiky PR se stala Římská charta přijatá Mezinárodní asociací komunikačních agentur (ICCO) v roce 1986, která byla později nahrazena Stockholmskou chartou (2003). Tento etický kodex ICCO převzala i česká Asociace PR agentur a všichni její členové jsou povinni jej dodržovat. Kompletní znění kodexu uvádí Asociace PR agentur (APRA) na svých stránkách; později jej doplnila ještě o Etický kodex pro zadavatele. Pro členy APRA platí také Charta IPRA (International PR Association, Mezinárodní PR asociace), specifikující transparentní postupy v oblasti vztahů s médii.

Stockholmská charta – etický kodex v PR

Znění Stockholmské charty, které uvádí Asociace PR agentur (APRA, 2014a):

„PR agentury jsou profesionální servisní firmy, které pomáhají klientům ovlivňovat názory, postoje a chování. S tímto ovlivňováním souvisí také odpovědnost vůči klientům, lidem, profesi a společnosti jako celku.

- *Objektivní poradenství a služby: PR agentury nesmí mít žádné zájmy, které by mohly kompromitovat jejich roli nezávislého poradce. Měly by ke svým klientům přistupovat objektivně, aby každému klientovi pomohly zvolit optimální komunikační strategii a přístup.*
- *Společnost: Otevřená společnost, svoboda projevu a svobodný tisk – to jsou prvky vytvářející kontext profese public relations. Agentury působí v rámci této otevřené společnosti, dodržují její pravidla a pracují s klienty, kteří mají stejný přístup.*
- *Důvěrnost informací: Důvěra je základem vztahu mezi klientem a PR agenturou. Údaje, které byly agentuře klientem poskytnuty jako důvěrné a které nejsou všeobecně známé, nesmí agentura bez souhlasu klienta poskytnout třetím stranám.*
- *Pravdivost informací: PR agentura nesmí cílové skupině vědomě poskytovat zavádějící informace, ať už jde o faktické údaje, nebo o zájmy klienta, jehož reprezentuje. Agentury se musí maximálně snažit poskytovat přesné a úplné informace.*
- *Dodržování slibů: Agentury musí spolupracovat s klientem tak, aby byla předem vyjasněna*

očekávání týkající se výsledků jejich práce. Musí definovat specifické cíle komunikačních aktivit a následně dělat vše pro to, aby dané sliby splnily. Agentury nesmí nabízet záruky, které nelze dodržet nebo které kompromitují integritu komunikačních kanálů.

- *Střety zájmů: Agentury mohou zastupovat klienty, jejichž zájmy jsou ve vzájemném rozporu. Agentura nesmí začít pracovat pro nového klienta s konfliktním zájmem, aniž by předem nabídla svému současnému klientovi možnost využít všech práv, která mu zaručují smlouvy uzavřené mezi klientem a agenturou.*

- *Zastupování: Agentury mohou odmítnout nebo přijmout zakázku na základě osobního posouzení managementu firmy nebo na základě zaměření organizace.*

- *Jednání a pracovní postupy: PR agentury se při práci se všemi cílovými skupinami zavazují jednat eticky a používat nejlepší existující postupy.“*

Zdroj: APRA, Stockholmská charta, 2014a

19.2 Etické kodexy firem

Podívejme se nyní na etické kodexy firem, které jsou důležité zejména pro PR pracovníky uvnitř firem (in-house), protože spoluvytvářejí firemní komunikaci a kulturu. Podle průzkumu Transparency International a Vysoké školy ekonomické mělo v České republice v roce 2006 pouze 8,4 % firem zavedený etický kodex. Nejčastěji jej mají velké firmy a nadnárodní společnosti (Transparency International a VŠE, 2006). Přestože firmy etické kodexy stále více vytvářejí a přijímají, důležité také je, nakolik je skutečně využívají v praxi (viz příklad etického kodexu Merck). Etické kodexy firem jsou důležité, protože obvykle stanovují pravidla pro přijímání a poskytování darů, například od zástupců firmy pro novináře, politiky, ale také lékaře ad., a ochranu informací a duševního vlastnictví firmy.

Příklad: etický kodex firmy Merck & Co.

Ve farmaceutickém odvětví je etika obzvlášť tvrdým oříškem – hraje se tu doslova o lidské životy, miliardy dolarů, a zejména: o velmi citlivé informace z výzkumů. Farmaceutické společnosti vynakládají obrovské prostředky na vývoj nových léků, které jim mohou přinést astronomický profit, pokud se jim podaří je patentovat a uvést na trh, anebo také obrovskou ztrátu, pokud důvěru lékařů či pacientů zklamou. Informace zde mají cenu zlata, všichni zaměstnanci, zejména vědci, proto musejí pečlivě zvažovat, co mohou zveřejnit, a co již ne – nejen mezi novináři, ale i mezi svými blízkými. I farmaceutické společnosti mají svoje

marketingová, komunikační a PR oddělení, jejichž cílem je prodat co nejvíce produktů a vytvořit dobré jméno společnosti. To, že vytvářejí produkty, které jsou pro lidi prospěšné, z nich automaticky nedělá etičtější obchodníky. Řada firem (nejen ve farmacii) má sice své etické kodexy, ale po svých zaměstnancích pak požaduje, aby podávali takový výkon, který se bez určitých etických ústupků v praxi nedá naplnit („prodejte tolik a tolik kusů“, „získejte tuto zakázku“, „postavte to o dvě patra vyšší“, „změňte tento zákon, který nám škodí“ apod.). „To, co říkají, neodpovídá tomu, co je napsáno,“ říká Jacqueline Brevardová (osobní interview, 10. října 2014). Současný kodex farmaceutické společnosti Merck (2014) má 43 stran a obsahuje kromě nejrůznějších oblastí také rady ve formě otázek a odpovědí (viz ukázky níže).

Kodex se zabývá např. těmito problémy:

- dárky a pohoštění, pozvánky na sympozia;
- férová konkurence – získávání konkurenčních informací;
- obtěžování na pracovišti;
- zaměstnávání příbuzných a přátel;
- konflikty zájmů;
- komunikace s veřejností, používání sociálních médií;
- ochrana informací společnosti.

Příklady z etického kodexu (zkráceno a převzato z Etického kodexu, III. vydání, Merck 2014):

„Komunikace s veřejností

Všechna sdělení pro média jsou potenciálně významná a odrážejí obrázek a podnikání společnosti. Je pro nás životně důležité, aby sdělení společnosti byla konzistentní a aby byly plněny všechny regulatorní a zákonné povinnosti. Všechna sdělení musí být přesná, odpovědná a musí být v souladu s lékařskými a právními směrnici společnosti. Žádosti ze strany médií či veřejnosti o informace by měly být předávány a koordinovány společně s oddělením pro globální komunikaci.

Otázka: Budu mít prezentaci na konferenci, kde budou zástupci tisku. Jak bych měl odpovídat, když mě po prezentaci média osloví?

Odpověď: Novináři chtějí často vyzpovídat vědce a vedoucí pracovníky, kteří dělají prezentace na odborných fórech. Pokud je pravděpodobná přítomnost tisku, mělo by být informováno oddělení globální komunikace, které předem připraví otázky a odpovědi. Samozřejmě můžete novinářům objasnit cokoli, co bylo formálně prezentováno na setkání.

Otázky, které jdou nad rámec formální prezentace, by měly být zaslány oddělení globální komunikace. Kopie prezentace by neměly být rozdávány bez předchozího souhlasu ze strany výzkumných laboratoří a oddělení globální komunikace společnosti Merck/MSD, jelikož by to mohlo ohrozit vědecký publikační proces.“ (Merck, 2014).

Největší problém, který firmy obvykle řeší, je to, jak zajistit, aby kodex zaměstnanci opravdu dodržovali. Například po katastrofě v Mexickém zálivu, kdy došlo k výbuchu ropné plošiny, se zjistilo, že zaměstnanci nedodržovali celou řadu nařízeních, ačkoliv je měli velmi podrobně popsáné – nikdo nedohlížel na to, zda se pravidla také dodržují. Jacqueline Brevardová proto zavedla osobní školení zaměstnanců tváří v tvář – nikoliv jen vyplnění online dotazníku, přestože tím to začíná. Během těchto schůzek se také management má šanci dozvědět, co se reálně v terénu děje – a zjišťuje tak potenciální rizika. Samozřejmě, že ani nejdokonalejší etický kodex nemůže zaručit, že jej všichni zaměstnanci budou za všech okolností znát, a v případě, že si nebudou vědět rady, poradí se se svým nadřízeným. Jasně napsaný a srozumitelný kodex je ale důležitým signálem i pro novináře, širokou a odbornou veřejnost: ti mohou jednoduše monitorovat, kdy se zaměstnanci firmy zachovali proti pravidlům hry, a tyto případy zveřejnit.

Podle Andrey Bonime Blancové (2014), která se zabývá poradenstvím v oblasti etiky a společenské odpovědnosti firem, mnoho manažerů ve firmách slovo etika zcela odmítá, protože je podle nich příliš nicneříkající a spojené s náboženskými postoji. V korporacích se proto často používá termín „compliance“, což znamená dodržování norem. Ani compliance však není jednoznačně vymezitelný pojem. Některé firmy proto hovoří o integritě (*integrity*), která v sobě zahrnuje jak dodržování norem (compliance), tak jednání všech zaměstnanců v souladu se základním poselstvím a hodnotami firmy.

Jacqueline E. Brevardová (2014), která vytvořila mimo jiné etický kodex farmaceutické firmy Merck, říká, že etika je v podstatě:

1. odpovědnost společnosti směrem k různým skupinám stakeholderů
2. a to, jak společnost chce být vnímána zvenčí.

Pokud jde o etiku, je tedy v mnoha případech součástí risk managementu – předpovídání možných rizik, která mohou ohrozit fungování či pověst firmy. Každý problém tak může ohrozit především důvěryhodnost a reputaci firmy.

Protože reputace a důvěryhodnost firmy či organizace je ale základním cílem PR, je zapotřebí, aby etické kodexy a odpovědné jednání šly do samotného jádra firmy a měly

podporu nejužšího vedení. Pokud se například vedení snaží vzniklý problém zamaskovat, bagatelizovat nebo nepotrestá viníky, není to problém špatného PR, ale špatného vedení firmy – ovšem PR oddělení jej musí komunikovat, a dostává se tak do velmi nevýhodné situace.

Etikou se zabývá mnoho oborových sdružení a neziskových organizací. V Evropě je dobrým zdrojem informací a současného výzkumu například britský Institute of Business Ethics (Institut obchodní etiky, IBE). IBE provedl výzkum, na jehož základě sestavil žebříček nejčastěji diskutovaných problémů podle jednotlivých oblastí podnikání a podle typů problémů (IBE, 2014). Přestože se jedná pouze o britské společnosti a žebříček je sestavený na základě toho, co se objeví v médiích, není nijak překvapivé, že první příčky zabírá finanční sektor a korupce.

Příklad: Google a jejich motto Don't be evil

Příkladem toho, jak není vždy samozřejmé aplikovat do praxe v zásadě velmi stručnou a jednoduchou firemní filozofii, může být Google. Když Larry Page a Sergej Brin, dva spolužáci ze Stanfordovy univerzity, zakládali koncem devadesátých let Google, chtěli vynalézt nejlepší vyhledávací systém na světě. Podařilo se jim to však tak dokonale, že Google najde opravdu skoro všechno – a to je možné zneužít. Zhruba dva roky po založení společnosti jim proto jejich zaměstnanec a zakladatel Gmailu Paul T. Buchheit navrhl, aby sepsali jednoduché hranice, kam až jsou ochotni zajít. Chtěli se tím také zároveň odlišit od svých konkurentů, kteří nedostatečné ochrany soukromí na internetu často zneužívali. Motto sepsali v roce 2004 (těsně předtím, než vstoupili na burzu) v jednoduchém manifestu Don't Be Evil, tedy nečiňte zlo (Livingston 2008). „Nečiňte zlo. Pevně věříme v to, že nám – nejen jako akcionářům, ale ve všech dalších ohledech – bude v dlouhodobé perspektivě lépe sloužit společnost, která přináší světu dobro, i kdybychom tomu měli obětovat některé krátkodobé cíle.“ (cit. dle Hillis, Petit a Jarret 2013, s. 175).

Jenže ani Googlu se nepodařilo přesně definovat, co je to zlo. Co je zlo pro jednoho, může být dobrem pro druhého, a naopak. Když Google vstupoval na čínský trh, musel se rozhodnout mezi svým cílem sloužit všem, a mezi tím, poskytovat určitou kontrolu nad soukromými daty čínským cenzorům a policii. Google se tak dostal pod palbu kritiky za to, že nerespektuje ani vlastní etický kodex. Motto, které se zdálo být dobré pro malý start-up („zlo je prostě to, co Sergej říká, že je zlo,“ jak řekl CEO Googlu Eric Schmidt v roce 2002; in Hillis, Petit a Jarret 2013, s. 175), se nepodařilo zcela přenést do velké korporace. Aktuální etický kodex Googlu (Code of Conduct) lze nalézt na stránkách Googlu v informacích pro investory (Google, 2014).

Každá firma, která vstupuje na trh, kde se nedodrží lidská práva, nebo má subdodavatele z rozvojových zemí, musí automaticky počítat s tím, že vyžadování a aplikování jejich etického kodexu zde bude – mírně řečeno – obtížně vymahatelné. Mnoho firem si již tuto zkušenost prožilo (například dětská práce u Nike v jihovýchodní Asii, neštěstí u Walmartu či Tesca v Bangladéši nebo aféra s otrávenou dětskou výživou v Číně) a mnoho firem tato zkušenost ještě čeká, protože pracovní podmínky ani obchodní zvyklosti nelze změnit přes noc.

Etické kodexy mohou být vytvořeny jak lidmi zevnitř společnosti (in-house), tak zvenčí (najatými poradci, konzultanty). Vždy je ale potřeba dívat se nejen na vlastní praktiky, ale také na to, jaké standardy jsou obvyklé v daném odvětví a kdo nastavuje nejvyšší laťku (benchmarking). Pokud se ale etický kodex nebo vzosná prohlášení stanou „pouhým PR“ a nemají vliv na faktickou politiku a rozhodování nejvyššího vedení firmy, existuje vždy obrovské riziko, že se to dříve nebo později proti dané firmě nebo instituci obrátí. Například BP, British Petroleum, mělo vypracovaný podrobný manuál (code of conduct), jak se v konkrétních případech chovat. Problém byl však v tom, že tento devadesátistránkový dokument nikdo dopodrobna nečetl – a zaměstnanci nepřijali patřičná ochranná opatření, přestože měli vědět, že existuje velké riziko. K tomu nakonec také došlo: stala se havárie v Mexickém zálivu a akcie BP se rázem propadly o desítky procent (více v kap. o vytváření důvěry).

Některé firmy se proto dokonce proti poškození pověsti pojišťují (*reputational risk insurance*) – v případě problému k nim do firmy okamžitě přijede speciální krizový tým poradců, který situaci zachraňuje. Etický problém je vždy krizovou komunikací, kterou je nutné okamžitě řešit – a to nejen mediálně, ale zejména pracovat na odstranění problému.

Příklad: tweet PR manažerky: „Jedu do Afriky“

V době sociálních sítí a online komunikace se etika zdaleka netýká jen pracovní komunikace, ale i soukromého života. Přesvědčila se o tom například Justine Saccoová, odbornice na komunikaci ve společnosti IAC. IAC (InterActive Corporation sídlící v New Yorku) je jednou z největších online mediálních společností, spravuje řadu aplikací a serverů, například seznamovací servery Match.com nebo OKCupid; jejím ředitelem je známý podnikatel Barry Diller.

Justine Saccoová v IAC pracovala jako manažerka korporátní komunikace. Na svém osobním twitterovém účtu se představila jako: „Justine Saccoová, PR v IAC. Tak trochu

průšvihářka. Jsem známá tím, že se směju hodně nahlas.“ Před Vánoci (22. prosince 2013) se Justine vracela za svou rodinou do Jihoafrické republiky, odkud pochází. Než nastoupila do letadla, odeslala na svůj twitterový účet zprávu: „Jedu do Afriky. Doufám, že nedostanu AIDS. Vtip – jsem přece bílá.“ Nebyl to zdaleka její první tweet, který byl prostě velmi hloupý, ale tento vzbudil virální vlnu po celém světě. Během dvanáctihodinového letu, než Saccoová přistála v Kapském městě, jej sdílely tisíce lidí s hashtagem #hasjustinelandedyet (už Justine přistála?).

V okamžiku, kdy si Saccoová znovu zapnula internet, na ni čekala nejen řada komentářů, ale také výpověď – IAC zareagovala velmi rychle a okamžitě ji propustila se slovy, že „tento nehorázný výrok nijak neodráží názory a hodnoty společnosti“ (Stelter 2013). Saccoová po tomto skandálu smazala celý svůj twitterový účet, omluvila se a odjela na měsíční dobrovolnickou práci pro neziskovou organizaci v Africe.

20 Neetické nebo manipulativní praktiky v PR

Neetických či manipulativních praktik existuje v oblasti PR celá řada, ale záleží vždy na konkrétním jednotlivci či organizaci, zda je ochotná je použít, a na společnosti, zda toto využívání odhalí a toleruje. S postupem digitální komunikace je velká většina organizací pod konstantním dohledem veřejnosti, která kontroluje její konání. Riskovat odhalení neetického jednání, ať již v PR, nebo v obchodní praxi, se stává stále větším rizikem, které firma nechce podstupovat. Velká část z neetických a manipulativních praktik vychází z využívání psychologických a sociálněpsychologických poznatků a výzkumů, které se využívaly či využívají v propagandě, psychologických operacích (PSYOPS) či psychologických válkách (PSYWARS).

20.1 Whitewashing

Jednou z nekalých praktik, která tohoto faktu využívá, je metoda tzv. whitewashingu (podobně jako brainwashing /vymývání mozků/ či greenwashing /zelený nátěr, „ekologická“ manipulace/, doslova „vymývat do běla“). Whitewashing lze do češtiny přeložit jako kamuflování, přikrášlování, tutlání nebo balamutění. Slovník Merriam-Webster (2014) vysvětluje whitewashing mj. jako „zabraňování tomu, aby se lidé dozvěděli pravdu, zejména o špatných, nemorálních nebo nezákonných činech“.

K whitewashingu dochází, když se organizace (komerční, ale i nekomerční, politické nebo vládní), snaží cíleně a se značnou dávkou persvazivity a cenzurování prezentovat „svou verzi“ činu, obvinění, historické události apod.

Příklad: okupace jako „přátelská pomoc“

Jedním z příkladů whitewashingu je „interpretace“ sovětské invaze do Československa z roku 1968. Po invazi vydal tiskový klub sovětských žurnalistů „Bílou knihu faktů, dokumentů, tiskových zpráv a očitých svědectví“, v níž prezentoval celou akci jako „přátelskou výpomoc“ všech zemí Varšavského paktu a pomoc československé vládě (pozn.: vojsko bylo skutečně složeno z více armád, vč. Polska či Maďarska, a čs. vláda o pomoc skutečně oficiálně požádala). Jednalo se však o okupaci – a sovětská vojska zůstala v Československu až do roku 1991 (Fidler, 2003).

Whitewashing také zamlčuje či neutralizuje fakta o působení firem a jednotlivců v historii, zejména ve válečných konfliktech.

Příklad: Hugo Boss a vojenské uniformy

Firma Hugo Boss šila během druhé světové války uniformy pro německou armádu. Od roku 1991 vlastní značku Hugo Boss italská oděvní skupina Marzotto. Management značky o tom nemluvil, nebo dokonce ani nevěděl – do té doby, než historii objevil a publikoval rakouský týdeník Profil v roce 1997. Tisková mluvčí Hugo Boss k tomu tehdy poznamenala: „Továrna na oděvy, kterou založil Hugo Boss v roce 1923, vyráběla pracovní oděvy, a domníváme se, že také uniformy SS... Pokoušíme se zjistit, jak to vlastně bylo, v našich archivech o tom nic není.“ (New York Times, 15. 8. 1997) Za tato vágní stanoviska se na firmu Hugo Boss vynesla vlna kritiky, proto si raději nechala zpracovat historii vlastní značky v letech 1923–1945, z níž vyplynulo, že firma zaměstnávala 140 nuceně nasazených dělníků (převážně žen) a čtyřicet válečných zajatců (Köster 2011). V roce 2011 se firma Hugo Boss za své činy veřejně omluvila. Firma uniformy nenavrhovala, ale vyráběla je. Přesto některé blogy tiskovou zprávu komentovaly slovy „Hugo Boss se omluvil za to, že z nacistů udělal fešáky“ (Gawker, 2014). Ačkoli jsou tato fakta nyní známá, pořád jsou ve společnosti vnímána jako kontroverzní – komik Russel Brand byl v roce 2013 vykázan z party časopisu GQ, kterou Hugo Boss sponzoroval čtvrt milionem liber, protože při svém vystoupení zmínil, že „vojáci v jejich uniformách vypadali skvěle, když vyvražďovali lidi na základě jejich víry nebo sexuality“ (The Guardian, 13. 9. 2013). Je otázkou, nakolik značka o své minulosti nevěděla,

nebo se k ní nechtěla hlásit. Po odhalení problému přistoupila k řešení prostřednictvím „třetí strany“, tedy studií historika Romana Köstera, jehož analýza je pro veřejnost důvěryhodnější než pouhé vyjádření firmy.

Podobná „přiznání“ nedávno učinily i další velké německé značky, například BMW (2011), Audi (2013), Adidas a Puma (2008) nebo Volkswagen (2011). Otázkou ovšem je, zda by toto téma vůbec komunikovaly, kdyby v něm nespatořovaly rizikový potenciál.

Christopher Leahey (2010) ve své knize *Whitewashing War: Historical Myth, Corporate Textbooks and Possibilities for Democratic Education* (Válka whitewashingu: historické mýty, korporátní učebnice a možnosti pro demokratické vzdělávání) uvádí mnoho příkladů, zejména z vietnamské války, na nichž ukazuje problematiku průniku státní propagandy do vzdělávání, ale i do korporátní komunikace.

Francouzský filozof Jean Baudrillard aplikoval pojem whitewashing na naši současnou společnost. V postmoderní společnosti podle Baudrillarda žijeme v iluzích a obrazech, které nejsou rozlišitelné od reality, a dokonce jí předcházejí (simulakra), aniž bychom si to ale uvědomovali (Baudrillard 1994). Naše „těla, společenské vztahy i vzpomínky jsou vybělené (*whitewashed*) do aseptické běloby“ (Baudrillard 1994, s. 45). Podle Baudrillarda v dnešní společnosti přikrášlujeme či maskujeme všechno – od násilí po historii –, což dokládá na příkladu vzrůstajícího byznysu v plastické chirurgii. To vede k neschopnosti ustavit vlastní identitu a k nutnosti žít v neustálé nejistotě a nekonečné simulaci (Baudrillard 1994, s. 45). Baudrillard jako jeden z prvních kritiků analyzoval obrovskou roli médií a politické komunikace v „novém typu války“ (první válka v Perském zálivu), pro niž je charakteristické, že její obraz předběhl realitu. Často citovaný je Baudrillardův výrok a zároveň název knihy *The Gulf War did not take place* (Válka v Perském zálivu se nestala, 1995) – ve společnosti, která je přehlčená informacemi, obrazy a všudypřítomnými sděleními, je snadné přemalovat realitu podle svých představ. Jean Baudrillard devadesátých letech o hodně předběhl svou dobu a vykreslil na příkladu komunikace války složitost světa, v jakém nyní žijeme, která se bude s postupem digitální komunikace ještě mnohem více prohlubovat.

20.2 Front groups: manipulativní využívání občanských iniciativ

Front groups nebo také front organizations, termín, který se v této podobě používá i v češtině (v překladu „předvojové skupiny“, někdy také „falešné skupiny“), jsou kontroverzní PR

technikou, využívanou „k ovlivnění veřejného mínění a veřejné politiky ve prospěch určitých skrytých organizací“ (Fitzpatrick a Palenchar 2006, s. 204). V podstatě se jedná o to, že PR poradce nebo PR agentura vytvoří určitou organizaci či skupinu, která navenek vypadá jako nezisková, kulturní nebo občanská skupina, jejímž cílem je podpora určité myšlenky nebo změny legislativy. Ve skutečnosti je však tato skupina skrytě řízena, podporována nebo financována jinou organizací či firmou, v jejímž zájmu jedná. Typickým znakem front groups je to, že nesou většinou velmi nevinné názvy, jež evokují legitimní a zavedené organizace a instituce, které jsou nezávislé a neziskové (například Společnost občanů města XY, Institut pro rozvoj vzdělanosti XY, Společnost matek za zdraví dětí XY, Občané za zlepšení XY, Koalice na podporu XY apod.).

Využívání front groups je v současném PR většinou považováno za neetické a jeho zákaz je součástí mnoha etických kodexů. V minulosti však byla tato technika hojně využívána – a není pochyb, že se objevuje i v současné (byť neetické) praxi těch, komu etické kodexy či profesionální praxe moc neříkají. Jejím průkopníkem se stal Carl Byoir, ale využíval ji i Edward Bernays, John W. Hill a další. Techniku front groups nejlépe pochopíme na některých příkladech, ovšem jejich prokazování je vzhledem k vysokému stupni utajení zdrojů jen velmi problematické. Bernays například využil techniku front groups při své kampani pro American Tobacco a zároveň pro výrobce látek Onondaga Silk Company (viz kampaň „Pochodně svobody“).

Carl Byoir vytvořil front group s názvem Asociace obecních správců státu Pennsylvania, která efektivně zmařila několik plánů na rozšíření kamionové dopravy. Omezení kamionové dopravy při průjezdu obcemi může (obzvláště v dnešní době) znít jako naprosto nevinný a bohubibý nápad, ale Byoir tuto aktivitu vykonával ve prospěch svého klienta, Pennsylvánských železnic. Tento případ nakonec vyústil v zavedení tzv. Noerr-Penningtonovy doktríny, podle níž klamavá prohlášení učiněná v rámci lobbingu nepodléhají pravidlům odpovědnosti podle Shermanova antitrustového zákona (přijátého v USA v roce 1890). To v praxi znamená, že petiční právo mají i ty organizace, které jsou skrytě využívány ve prospěch jiných zájmů. Přestože tedy v soudním řízení americký Nejvyšší soud uznal, že kamionová doprava byla omezována skrytě a záměrně s cílem poškodit dopravce jako obchodní konkurenci železnice, nemůže upírat petiční právo jakékoliv skupině. V jiném soudním sporu však Byoir dostal pokutu pět tisíc dolarů za zneužívání front groups, což je poměrně směšná částka, vezmeme-li v úvahu, že každý Byoirův klient platil roční paušál ve výši 36 tisíc dolarů plus další náklady a hodinová sazba. (Heath, Toth a Waymer 2009, s. 278).

Příklad: svědectví dívky z Kuvajtu

Jedním z nejznámějších případů zneužití front groups se stal případ organizace Občanů za osvobození Kuvajtu, za níž stála mezinárodní agentura Hill & Knowlton. Doorley a Garcia (2012, s. 64) popisují nezájatě případ, který se stal předmětem mnoha velmi kritických komentářů a novinových článků namířených nejen proti americké vládě, PR agentuře Hill & Knowlton, ale proti PR obecně. V roce 1990 došlo k invazi Iráku do Kuvajtu a agentura Hill & Knowlton, jako tehdy pravděpodobně největší a nejmocnější mezinárodní PR firma, dostala zakázku na kampaň, která by mobilizovala americké veřejné mínění k podpoře vstupu USA do války proti Iráku. Přestože agentura tvrdila, že si ji skutečně najalo neziskové občanské sdružení Kuvajťanů, podle nezávislých zdrojů to byla front group vytvořená pro účely kuvajtské vlády, financovaná nejméně 12 miliony dolarů (Doorley a Garcia 2012, s. 64). V říjnu 1990 zorganizovala skupina Občanů za osvobození Kuvajtu slyšení očitého svědectví patnáctileté kuvajtské dívky, jejíž identita byla prozrazena pouze pod jménem Nayirah. Nayirah ve velmi emotivním projevu, při němž plakala, vypovídala mimo jiné o tom, jak jako dobrovolnice v kuvajtské porodnici viděla, jak iráčtí vojáci vyjmuli novorozeňata z inkubátorů a nechali je zemřít na podlaze. Nayirin příběh poté Hill & Knowlton rozeslali v tiskových zprávách médiím. Stal se hodně citovaným příkladem, který podporoval vstup Američanů do války v Iráku. Po skončení první války v Iráku o rok později se však mnozí začali ptát, kdo vlastně Nayirah byla, a vyšlo najevo, že to nebyla jen nezájatá anonymní Kuvajťanka, ale členka kuvajtské královské rodiny, a navíc dcera kuvajtského velvyslance v USA, která byla na svůj projev v Kongresu pečlivě vybraná a vycvičená (Doorley a Garcia 2012, s. 66).

Po odhalení tohoto podvodu se snesla vlna kritiky především na PR agenturu Hill & Knowlton, která byla obviněna i z porušení etického kodexu americké PR asociace (PRSA). Avšak asociace namísto toho, aby zavedla proti agentuře sankce, zůstala k celému případu mlčet. (Doorley a Garcia 2012, op.cit.)

Přestože je využívání front groups stále patrně rozšířeným jevem, zejména ve veřejné politice a public affairs, prokázat jednotlivá napojení a záměry v mnohdy spleťtých případech je velmi složité.

V českém prostředí bylo diskutované pozadí a financování organizace Jihočeské matky, založené v roce 1992 s hlavním cílem bojovat proti rozšíření (v médiích nazýváno „dostavba“) jaderné elektrárny Temelín, o níž rozhodovala vláda Václava Klause v roce 1993. Teprve později vyšlo najevo, že tato nezisková organizace byla z velké části financována

z Rakouska, které patří k nejhlasitějším odpůrcům jaderné elektrárny Temelín. Rakušané údajně financovali také další spolky, například Sdružení pro záchranu prostředí Calla či V havarijní zóně (Týden, 2008). Ve své výroční zprávě hnutí Jihočeské matky neuvádí konkrétní jména svých sponzorů, jmenuje však mezi nimi na prvním místě Horní Rakousko (Jihočeské matky, 2014).

20.3 Falešné účty, zprávy a komentáře

Již jsme zmínili neetické či manipulativní praktiky, které se v PR praxi využívaly a částečně stále využívají, například front groups, whitewashing atd. Další praktikou, která se rozšířila zejména v poslední době, je vytváření falešných účtů nebo komentářů (tzv. *sock puppet accounts*, loutkové účty, loutka se používá jako symbol figurky, kterou řídí někdo jiný) – tedy online komunikace, která je vedena jakoby z profilu skutečného člověka – ale ve skutečnosti je za tím najatý pracovník PR, který spravuje stovky takových identit najednou a za svou práci je placený.

Tento postup se rozšířil zejména po roce 2000 (poprvé se objevil v roce 1993) s rozvojem digitální komunikace, která umožňuje snadné zachování anonymity a velmi jednoduché vytvoření falešného účtu. Při vytváření takového profilu se využívají smyšlená jména, povolání nebo dostupné fotky jiných lidí, ať již z fotobank, nebo i soukromé fotografie, stažené například z Facebooku či Instagramu. Pokud jeden člověk spravuje více účtů, je pro něj velmi snadné i vytvořit síť „přátel“. Z falešného účtu potom najatý člověk rozesílá komentáře nebo „recenze“, které podporují záměr toho, kdo ho platí. Falešné účty se využívají zejména v komerčních kampaních k vytvoření „buzzu“ (rozhychu kolem produktu nebo značky), ale také v politické komunikaci, uživatelských recenzích, nebo dokonce na Wikipedii. Příspěvky nejsou jen kladné („tenhle krém je skvělý, mám ho vyzkoušený...“), ale i záporné (očerňovací kampaň konkurence, protikandidáta nebo politické strany). Může jít i o cíleně vedenou psychologickou válku (PSYWAR) ze strany státu, vojenské nebo teroristické organizace. Maskování skutečného zdroje (známé jako *astroturfing*, z anglického výrazu pro umělý trávník), které je někdy velmi sofistikované, se využívá nejen v PR, ale obecně ve všech typech marketingových a komunikačních kampaní.

Nejedná se o jednoduché spamování, které může provést počítač, ale o specializovanější činnost, jejímž výsledkem je příspěvek, který působí důvěryhodně, přirozeně a je přizpůsobený formě komunikace – jazyku, délce a aktuálnosti příspěvku. Poměrně snadno jde

tyto falešné diskutéry rozpoznat například na malém trhu, jako je ten český, kde se lidé spíše znají a hovoří obtížným jazykem (častokrát jsou totiž najatí „správci“ z jiné země, například z Ruska, Číny apod.). Jedná-li se ale o vysoce lukrativní trh, kde jsou aktivní stovky milionů stakeholderů (například USA, Čína, Indie), je taková kontrola velmi obtížná, ne-li nemožná.

Timothy R. Levine ve své knize *The Encyclopedia of Deception* (Encyklopedie podvodů; 2014) popisuje několik odhalených a zdokumentovaných příkladů falešných komentářů. Například významný americký editor z nakladatelství Pan Macmillan Jeremy Trevathan psal pod několika účty pochvalné recenze na knihy z jeho vlastní produkce a špatné recenze na tituly z jiných vydavatelství, aby se lépe dostaly do žebříčků bestsellerů. Manažer John Mackey z potravinového řetězce Whole Foods Market postoval osm let pozitivní zprávy o své domovské firmě a negativní zprávy o konkurentovi Wild Oats Market na finančních stránkách serveru Yahoo (Levine 2014, s. 855). Je ale snadnější dohledat identitu těchto několika individuálních komentátorů, kteří „bojují“ za svou firmu, než stovek víceméně anonymních stážistů, kteří jsou najatí a kterým na tom, koho na webu zastupují, jim vůbec nezáleží.

V České republice se o zneužívání falešných účtů začalo psát již v roce 2008 v souvislosti s kauzou stážistky v agentuře Bison & Rose, kterou identifikoval Adam Javůrek (Javůrek 2008 a Hacker 2008). „Stážistka PR agentury Bison & Rose propagovala služby ČSOB a Poštovní spořitelny v diskusích pod několika falešnými jmény a ještě napadala konkurenci.“ (Týden, 6. 3. 2009) PR agentura však tuto zaměstnankyni okamžitě propustila a její praktiky označila za soukromé, nikoliv pracovní či placené. „Šlo o její čistě soukromou aktivitu, která nesouvisela s obsahem naší spolupráce. Naše počítače navíc využívala pouze náhodně,“ uvedl Roman Šmíd z Bison & Rose (Týden, 6. 3. 2009). Časopis Týden poté jednoduše odhalil další příklad fiktivní uživatelky pod nickem Alicebellini, která propagovala kosmetické výrobky za plat 25 tisíc korun, ale nevedla zdroj, který ji platí. Mluvčí kosmetického gigantu L'Oréal, který podle novinářů Týdne propagovala Alicebellini nejčastěji, tuto aktivitu striktně popřela slovy: „Naši zaměstnanci rozhodně žádné takové aktivity nevyvíjejí.“ (Týden, 6. 3. 2009)

Technika falešných účtů se běžně využívá v psywars a při vojenských operacích. Deník *The Guardian* popsal praktiky americké armády, která měla v roce 2011 zadat zakázku kalifornské softwarové firmě na vytvoření „online osobního managementu“, který by umožňoval správu až deseti různých účtů s identitami z naprosto jiných částí světa (Fielding a Cobain 2011). Tuto techniku zcela běžně používá čínská komunistická strana, jak popsala BBC již v roce 2008 (BBC, 16. prosince 2008). Placení komentátoři sedí v obrovských kancelářích, které připomínají továrny, jen místo šicích strojů mají počítače. Vyhledávají na internetu komentáře, které kritizují politiku vlády, a snaží se je popírat, nebo naopak šířit

„pozitivní energii“ (Phillips 2013). V Pekingu vytváří oficiální propagandu pod vedením Lu Weie na 60 tisíc zaměstnanců a dalších 2,06 milionu spolupracovníků. Podle Lu Weie se mají soustředit zejména na čínský server Weibo (větší obdoba Twitteru): „Surfujte na Weibo, zakládejte si tam účty, posílejte zprávy a analyzujte Weibo.“ Čínská vláda monitoruje a ovládá diskuse na sociálních sítích proto, aby je „očistila od negativních, škodlivých a vulgárních informací“ (Phillips 2013). Monitoring sociálních sítí jde ovšem ruku v ruce s cenzurou informačních toků a zpráv, například blokování některých částí vysílání CNN, uvádění zkrácených verzí hollywoodských filmů nebo minimalizace zpráv o studentských nepokojích v Hongkongu. Mnohem účinnější zbraní v éře digitální komunikace, než je použití slzného plynu proti demonstrantům, je vypnutí WiFi, což vyvolá chaos (Jílková 2014).

Techniku falešných účtů a kyberpropagandy (propagandy v online komunikaci a na sociálních sítích) využívá i Rusko, a to zejména v souvislosti s ukrajinskou krizí. K organizování dezinformačních kampaní používá tzv. webové brigády nebo „armády trolů“, které očerňují nebo napadají komentátory kritické vůči politice Kremlu. V souvislosti s anexí Ukrajiny Rusko vede propracovanou psychologickou a informační válku, která využívá sofistikované práce se třetími stranami, cílenými sděleními na jednotlivé cílové skupiny a koordinovanou státní propagandu. Jejím cílem je vytvořit dojem, že objektivní pravda neexistuje a svět je jen soubojem různých názorů a představ (Pomerantsev a Weiss 2014).

Tento dojem potvrzuje i nárůst tzv. falešných zpráv (fake news) v mediálních obsazích. Fake news jsou úmyslně lživé, zavádějící či smyšlené články, jejichž cíle mohou být různé: například – v souladu s Pomerantsevovou teorií – vytvořit dojem, že realita neexistuje, je vytvářena pouze tím názorovým proudem či ideologií, která je v dané situaci silnější, a destabilizovat tak veřejné mínění. Dalším cílem je také získat příjmy z reklamy, které jsou navázané na zhlédnutí online obsahu fake news. A v neposlední řadě slouží fake news k cílenému očernění protivníka, negativní kampani (nejčastěji politické), která má za cíl ovlivnit postoje veřejnosti. Fake news se šíří primárně v oblasti digitálních médií, avšak přebírají je i média tištěná (žebříček českých fake news sestavil Český rozhlas, 2016). Fake news přispívají k poklesu důvěry v média (a pravděpodobně i v další instituce a politiky) a ke konceptu post-pravdivé společnosti (Keyes, 2004).

Sumarizace a otázky pro další výzkumný a pedagogický rozvoj oboru v České republice

Cílem této publikace bylo představit komplexní problematiku oboru public relations, podmínek jeho vzniku, hlavních momentů v historii, klíčových oblastí, analytických metod a nástrojů. K tématu jsem přistupovala v rámci pragmatického paradigmatu, tedy nejen, jak se PR metody a techniky uplatňují a rozpoznat je v komunikaci, ale také jak by je měli občané kriticky reflektovat a vnímat v kontextu společenského vývoje.

Public relations jsou důležitou součástí fungování organizací i celospolečenské komunikace, kterou svou činností a svými tématy ovlivňují a formují. Velmi důležitý je také vzájemný vztah PR a médií, který se proměňuje v souvislosti s nárůstem digitální komunikace a zmenšováním role tradičních masových médií. Vlivem digitální evoluce se změnily mediální návyky příjemců, a konzumace médií se výrazněji rozvrstvila podle věku a dalších sociodemografických charakteristik (příjmu, vzdělání, místa bydliště ad.).

Public relations hrají klíčovou roli při komunikaci se stakeholdery, tedy osobami zainteresovanými v komunikaci. Jsou nedílnou součástí všech typů firem a organizací, včetně neziskových, kulturních, vzdělávacích, vládních apod. Ovlivňují naše životy jednak na makro úrovni, kdy se zapojují do debaty a rozhodování o věcech veřejných (public affairs), včetně legislativních procesů. Ovlivňují ale také naše individuální každodenní rozhodování a postoje, ať již v otázkách spotřebitelského chování, nebo politického rozhodování.

Organizace a firmy ve své komunikaci často využívají různých forem persvaze (přesvědčování), od vytváření příležitostí pro osobní kontakt s organizací formou eventů přes zprostředkovaný kontakt přes média až po využívání expertních doporučení různých odborníků nebo emocionálního apelu celebrit. V dnešní společnosti, kde musíme činit každý den stovky rozhodnutí, mohou právě dojmy a sympatie významně ovlivnit vztahy k organizací či firmě, jejím aktivitám či produktům.

Obor PR je již od počátku svého vzniku spjat nejen s legitimním přesvědčováním, obhajobou vlastních zájmů a práva na existenci, ale jeho součástí byla (a v některých případech stále je) i manipulativní, eticky sporná či jednostranná složka. I v současné společnosti některé státy či organizace vyvíjejí to, co samy nazývají komunikace či prostě informování, přestože se jedná pouze o promyšlenější a technologicky dokonalejší formu propagandy. Stále častěji se setkáváme i s působením zahraniční propagandy či cíleně šířených falešných zpráv, které mohou být součástí psychologických operací.

Nedílnou součástí oboru public relations je i etika. Její hranice a pravidla však do jisté míry záleží i na postojích společnosti i na médiích, které je spoluvytvářejí. Zejména v oblasti digitální komunikace dosavadní legislativní opatření či etické kodexy zaostávají za praxí.

Otázky pro další výzkumný rozvoj oboru v České republice

Cílem tohoto oddílu není nalézat odpovědi, nýbrž klást otázky. Akademický výzkum public relations se dosud soustředil ponejvíce na zmapování role a funkce public relations na českém trhu a popsání základní historie. Dílčí zájem byl věnován různým oblastem (vládní komunikace, public affairs, vztahy s médii apod.). Stále však zůstává ještě mnoho oblastí a otázek, které byly zodpovězeny jen částečně, nebo které vyžadují aktualizaci vzhledem k proměnám na poli komunikace. Zaměřím se nyní proto na oblasti empirického výzkumu, které jsou dosud v české společnosti málo prozkoumány.

1. Jak ovlivňují aktivity public relations mediální obsahy?

Cílem aktivit public relations je informovat, a také ovlivňovat postoje a chování veřejnosti, které se děje častokrát prostřednictvím médií. Jak se však tyto vlivy v mediálních obsazích projevují? Kteří aktéři hrají v nastolování mediální agendy hlavní role? Jak média zprávy z public relations zdrojů (PR agentur, tiskových oddělení, představitelů organizací ad.) zpracovávají? Projevují se zde teorie o rámcování (framingu) a primingu? Jak ovlivňují výsledné mediální obsahy širší společenské trendy, například změny ve vlastnictví, změny v novinářských postupech (tlak na rychlost publikování, problematika ověřování zdrojů, zaměstnanecká politika v médiích apod.) – spíše průnik public relations podporují, nebo znesnadňují?

2. Jak public relations ovlivňuje veřejnost?

Je-li prokázání kauzální souvislosti vlivu public relations na mediální obsahy považované za obtížné a dosud málo prozkoumané, pak prokázání vlivu na společnost (tedy ony deklarované změny postojů, chování či informování) je téměř nedotčenou oblastí. Jak jsem popsala v kapitole věnované evaluaci, vyhodnotit konkrétní účinky public relations aktivit není snadné ani pro profesionály z praxe, kteří něj odvíjí svou užitečnost (a příjmy). Akademický výzkum by však neměl rezignovat na kritické zkoumání různých společenských trendů a vzorců chování, z nichž některé mohou být ovlivněny působením různých forem persvazivní komunikace (reklamy, public relations, propagandy apod.). Tento – především sociologický

přístup – by měl zahrnovat celou řadu širších společenských trendů, například pokles důvěry v mediální a další organizace, nárůst diverzity informačních zdrojů, proměny konzumace médií v různých generacích apod. Jak jsem však uvedla na některých příkladech, zejména z oblasti issues managementu (komunikování témat), public relations v určitých případech ovlivňuje i zažitě společenské či kulturní formy chování (odívání, přístup ke zdraví a životnímu stylu, toleranci vůči návykovým látkám apod.). Bylo by zajímavé kriticky reflektovat určité společenské trendy v České republice a aktéry, které je prostřednictvím komunikačních aktivit ovlivňují – a to jak v komerční, tak nekomerční sféře.

3. Do jaké míry je schopná veřejnost persvazivní komunikaci rozeznat a kriticky reflektovat?

Předpokládáme, že široká veřejnost není příliš obeznámená ani s pojmem, ani s konceptem public relations. Avšak do jaké míry mají různé společenské skupiny povědomí o tomto oboru a jeho praktikách, a do jaké míry tyto představy korelují s rolí a funkcí oboru ve společnosti, dosud není prozkoumáno. Je pravděpodobné, že česká veřejnost, zejména ti, kdo jsou zvyklí z dob totality „číst mezi řádky“, bude k působení persvazivní komunikace obezřetnější, zatímco mladší generace, zejména digitální domorodci (digital natives), budou přijímat persvazivní obsahy s menší obezřetností – avšak i tuto hypotézu je nezbytné ověřit. Otázkou také je, nakolik jsou občané schopni dekodovat jednotlivé druhy persvazivní komunikace – nativní reklamu, sponzorované obsahy, advertorialy ad., a pokud je dekodují, jaká je jejich přesvědčovací schopnost ve srovnání s klasickými marketingovými kanály – například tiskovou reklamou, bannery apod.

4. Jaká je budoucnost oboru public relations?

Oblast public relations se vzhledem ke komplexní proměně komunikace a mediální sféry v posledních letech (zejména po rozšíření sociálních médií a internetové penetrace v populaci) výrazně proměňuje. Zde je prostor jednak pro empirický výzkum mezi komunikačními profesionály a situace na trhu, a jednak pro teoretickou reflexi – (re)definování oboru public relations, či obecněji: persvazivní komunikace. Nabízí se otázky, nakolik praxi oboru ovlivní (či ovlivňují) nové technologické možnosti, zejména v oblasti analýzy dat (big data), využívání informací o uživateli či nových formách cílení reklamního obsahu (behaviorální targeting, remarketing, real time bidding apod.). Jak v praktické, tak i v teoretické rovině se zde nabízí otázka propojování public relations s marketingem.

Několik poznámek k dalšímu pedagogickému rozvoji oboru v České republice

Public relations jsou vyučovány na několika veřejných i soukromých vysokých školách a odborných kurzech. Nejrůznější školení či tréninky poskytují také individuální konzultanti, a to jak z oblasti public relations, tak z médií (novináři). V pedagogice se projevuje jednak značná roztržitost koncepcí a přístupů, neboť public relations častokrát není považováno za obor, který by bylo nutné nějak teoreticky ukotvovat či se zabývat jeho historií. Raison d'être public relations spočívá v tomto pojetí v praktické aplikaci, což se odráží ve výuce praktických nástrojů a postupů, které vycházejí – a jsou vysvětlovány – na příkladech z praxe, nejčastěji metodou „learning by doing“. Tato metoda má však několik úskalí:

- 1) vede ke stereotypnímu používání zažitých nástrojů, které však vzhledem k proměně okolností nemusejí fungovat se stejným výsledkem,
- 2) podporováním navyklých vzorců omezují kreativní přístup,
- 3) opomíjením teoretické základny a historie oboru zanechávají v absolventech falešnou domněnku, že oblast public relations je nová a volně definovaná,
- 4) většinou opomíjejí či nezdůrazňují etické a legislativní limity oboru a nevedou uchazeče k rozvíjení kritického myšlení, ad.

Domnívám se, že další velmi důležitou a nerozvíjenou pedagogickou částí je začlenění public relations do konceptu mediální gramotnosti. Jak jsem uvedla výše, zejména mladší a nejmladší generace je častým příjemcem skryté reklamy či persvazivních obsahů v digitální komunikaci, a je pravděpodobné, že průnik komerčních sdělení do těchto obsahů nedokáže patřičně reflektovat. Dekódování technik a postupů persvazivní komunikace je důležitou složkou rozvoje kritického myšlení, z něhož jsou public relations dosud spíše vynechávány.

Summary

This publication presents a comprehensive understanding of public relations – deriving from its history and describing main tools, strategies, tactics and fields of public relations. The aim of this book is to bring a holistic approach to public relations, describing main theoretical approaches and fields, such as corporate and crisis communication, community relations, public affairs and government relations, political PR, corporate social responsibility, advocacy etc.

The structure of the publication is divided into five parts following the metatheory of public relations:

1. History of PR
2. Theory of PR
3. Strategies and tactics
4. Fields of PR
5. Role of PR in society.

The publication presents original research, conducted by the author Denisa Hejlova (previously publishing under name Kasl Kollmannova) and her co-authors (see attachment). Within this volume, her previous research examining the history and current practice of PR and PA in the Czech Republic are put to broader context and presented within complex definition of the field. Some parts of the research were conducted in 2011 in Japan and in 2014 in the United States, Columbia University in New York (especially American history of PR).

Despite the publication presents PR as a legitimate and widely used tool of companies, non-governmental organizations and governmental bodies, it also stresses the importance of ethical and socially-responsible aspect of persuasive communication. Therefore, the final part of the book examines the current role and limitations of PR in contemporary society.

Literatura

- Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (2009). *Dialektika osvícenství: filosofické fragmenty*. OIKOYMENH.
- Allhoff, W. (2008). *Rétorika a komunikace*. Grada Publishing.
- Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1980). *Bureaucratic propaganda*. Allyn and Bacon.
- Anderson, S., & Cavanagh, J. (2000). *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. Diane Publishing.
- Anthonissen, P. (2008). *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*. Kogan Page Publishers.
- Anthony, S. (2013). *Public Relations and the Making of Modern Britain: Stephen Tallents and the Birth of a Progressive Media Profession*. Manchester University Press.
- APRA. (2014a). Stockholmská charta. In: APRA [online]. [Cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/o_apra/eticky_kodex/stockholmska_charta.html
- APRA. (2014b). Výhled PR agentur na rok 2014 je optimistický. In: APRA [online]. 2014-05-07 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/aktuality/1041.html>
- APRA. (2017). Interní výzkum. V e-mailové komunikaci s Barborou Bělikovou, 3. 2. 2017.
- Aristotelés, & Kříž, A. (1999). *Rétorika: Poetika*. Rezek.
- Aristoteles. (1948). *Rétorika*. Praha
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. Dostupné z: <http://doi.org/10.2307/256210>
- Avenarius, H. a Armbrecht, W. (eds.) (1992). *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*. Westdeutscher Verlag.
- Baerns, B. (1995). *PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele*. Frankfurt Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Bagdikian, B. H. (1974). Congress and the media: Partners in propaganda. *Columbia Journalism Review*, 12(5), 3.
- Bagdikian, B. H. (1980). Conglomeration, concentration, and the media. *Journal of communication*, 30(2), 59-64.
- Bagdikian, B. H. (1983). *The Media Monopoly*, Boston: Beacon Press.
- Bagdikian, B. H. (2004). *The new media monopoly: A completely revised and updated edition with seven new chapters*. Beacon Press.
- Baines, P., Egan, J., & Jenkins, F. (2007). *Public Relations*. Routledge.
- Baines, P., Egan, J., & Jenkins, F. W. (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Routledge.

- Bajčan, R. (2003). *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Management Press.
- Balčytienė, A., Bajomi-Lázár, P., Štětka, V., & Sükösd, M. (2015). Oligarchization, de-Westernization and vulnerability: media between democracy and authoritarianism in Central and Eastern Europe: a roundtable discussion. *Tidsskrift for medien, erkendelse og formidling*, 2015, Årg. 3, nr. 1, p. 119-141.
- Barcelona Declaration of Measurement Principles. In: AMEC [online]. 2012-06-12 [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>
- Barnouw, E. (1989). *International Encyclopedia of Communications*. Oxford University Press.
- Barsamian, D. a Chomsky, N. (2001). *Propaganda and the public mind: conversations with Noam Chomsky*. London: Pluto Press.
- Bart, P. (1962). Advertising: Bernays Discounts Persuasion. In: New York Times [online]. 1962-09-26 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/books/98/08/16/specials/bernays-discounts.html>
- Baudrillard, J. (1993). *The Transparency of Evil: Essays on Extreme Phenomena*. Verso.
- Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and Simulation*. University of Michigan Press.
- Baudrillard, J. (1995). *The Gulf War Did Not Take Place*. Indiana University Press.
- Bednařík, P. (2003). *Arizace české kinematografie*. Praha: Karolinum.
- Bednařík, P., Jirák, J., & Köpplová, B. (2011). *Dějiny českých médií: Od počátku do současnosti*. Grada Publishing.
- Bennett, Lance W. (2016). *The Politics of Illusion*, 10th ed. University of Chicago Press
- Bentele, G. (1998). *Berufsfeld Public Relations*. Universität Leipzig.
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and Credibility — Prerequisites for Communication Management. In Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Eds.). *Public Relations Research*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, s 49–62. Dostupné z: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90918-9_4
- Bentele, G., & Szyszka, P. (1995). PR-Ausbildung in Deutschland. *Entwicklung, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Opladen.
- Bernays, A. (2014). Doris Fleischmann. In: Jewish Women's Archive [online]. 2009-03-01 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://jwa.org/encyclopedia/article/fleischman-doris>
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York.
- Bernays, E. L. (1928a). Manipulating public opinion: The why and the how. *American Journal of Sociology*, s. 958–971.
- Bernays, E. L. (1928b). *Propaganda*. Ig Publishing.
- Bernays, E. L. (1947). The Engineering of Consent. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. s. 113
- Bernays, E. L. (1952). *Public Relations*. Reprint 2013: University of Oklahoma Press.

- Bernays, E. L. (1955). *The Engineering of Consent*. University of Oklahoma Press
- Bieri, D. F. (2013). *From Blood Diamonds to the Kimberley Process: How NGOs Cleaned Up the Global Diamond Industry*. Ashgate Publishing.
- Black, J. & J. Bryant. (1995). *Introduction to Communication*, 4th ed. Brown and Benchmark
- Black, S. (1994). *Nejúčinnější propagace – public relations*. Grada.
- Boček, J. (2017). Studie: důvěra v media je rekordně nízká. Nevěří jim mladí dospělí nebo volíči levice. In *Český rozhlas*. [online]. [Cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://interaktivni.rozhlas.cz/duvera-mediim/>
- Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Do Sustainability.
- Boorstin, D. J. (1964). *The Image: A Guide to Pseudoevents in America*. Harper & Row.
- Botan, C. (1992). International public relations: Critique and reformulation. *Public Relations Review*, 18(2), 149-159.
- Botan, C. H. (1989). Theory development in public relations. *Public relations theory*, 99-110.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (Eds.). (1989). *Public relations theory*. Erlbaum.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (Eds.). (2010). *Public relations theory II*. Routledge.
- Boudová, M., & Folprecht, V. (1989). *Ekonomická propaganda a výchova pro zvyšování její účinnosti*. Vysoká škola politická ÚV KSČ.
- Brevard, J. (2014). Osobní interview. New York, 10. října 2014
- Bristow, M. (2008). China's internet „spin doctors.“ In: BBC [online]. 2008-12-16 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/7783640.stm>
- Broom, G. M., Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2009). *Effective Public Relations*. Prentice Hall, Pearson.
- Bryson, J. M., Freeman, R. E., & Roering, W. D. (1985). *Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Future Directions*. Strategic Management Research Center.
- Burianová, M. (2013). *Móda v ulicích protektorátu*. Grada Publishing.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice*. ABC-CLIO.
- Bystrov, V., & Růžička, M. (2006). *Komunikace a řízení reputace*. Masarykova univerzita.
- Caplan, B. (2007). *The Myth Of the Rational Voter*. Princeton University Press
- Carey, A. (1995). *Taking the Risks out of Democracy: Corporate propaganda versus freedom and liberty*. University of Illinois Press.
- Carey, J. W. (2008). *Communication as culture, revised edition: Essays on media and society*. Routledge.
- Carnegie Hall. (2014). In: Carnegie Hall [online]. [Cit. 2015-01-15]. Dostupné z:

<http://www.carnegiehall.org/History/>

Caywood, C. L. (2003). *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Computer Press.

Cekota, A. (1981). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Sixty-Eight.

Cekota, A. (1985). *The Stormy Years of an extraordinary enterprise: Bata 1932–1945*. Universum Sokol Publications.

Center for Responsive Politics. (2015). Top Industries. Open Secrets [online]. Dostupné z: <http://www.opensecrets.org/lobby/top.php?showYear=2014&indexType=i>

Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Collins.

Cialdini, R. B. (2012a). *Zbraně vlivu: Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. J. Melvil Publishing.

Cialdini, Robert. (2012b). *Vliv: Síla přesvědčování a manipulace*. Brno: Biz Books

Colours. (2015) Colours of Ostrava: Partneři. In: Colours.cz [online]. [Cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.colours.cz/partneri/>

Cook, J. (1980). Doris Fleischman Bernays Dead; Pioneer Public Relations Counsel. The New York Times [online]. 1980-07-12 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=9D05E7D61338E432A25751C1A9619C94619FD6CF>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

Coombs, W. T. & Holladay, S. (2015). *It's not just PR: Public relations in Society*. 2nd ed. Londýn: Wiley and Sons.

Corner, J., & Pels, D. (2003). *Media and the Restyling of Politics: Consumerism, Celebrity and Cynicism*. SAGE.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge.

Creel, G. (1920). *How we advertised America; the first telling of the amazing story of the Committee on public information that carried the gospel of Americanism to every corner of the globe*. Harper & brothers. Dostupné z: <http://archive.org/details/howweadvertameri00creerich>

Creel, G. (1947). *Rebel at large: recollections of fifty crowded years*. G. P. Putnam's Sons.

Culbertson, H. M., & N. Chen. "Communitarianism: A foundation for communication symmetry." *Public Relations Quarterly* 42.2 (1997): 36.

Curran, J. & J. Seaton. (1998). *Power without Responsibility*. London: Routledge

Cutlip, S. M. (1952). *Effective public relations: pathways to public favor*. Prentice-Hall.

Cutlip, S. M. (1994). *The Unseen Power: Public Relations: A History*. Lawrence Erlbaum.

Cutlip, S. M. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*. Lawrence Erlbaum.

Cutlip, S. M. & Center, A. H. (1971). *Effective Public Relations*. Pearson Prentice Hall

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Pearson Prentice Hall.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2010). *Effective Public Relations*. Pearson Prentice Hall.

Čelikovský, Martin (2016). Příručka marketéra: Co vám přinese nativní reklama? *Tyinternety*, 30. 8. 2016. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-jak-spravne-vytvorit-nativni-reklamu/>

Černohorská, L., & Putnová, A. (2012). *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. Akademické nakladatelství CERM.

Červený, Z., & Kachlík, A. (1985). *K problematice metodiky propagační práce: plánování, řízení, organizace propagace, užití propagačních prostředků : práce s veřejností*. SPN.

Česká cena za public relations (n.d.). Archiv. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.cenapr.cz/>

Česká televize. (2012). Rozhovor s ministryní Alenou Hanákovou. Česká televize [online]. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/embed/iFramePlayer.php?hash=41809db708c052182b9fc5bf8e33df33809bb12c&IDEC=212%20411%2000037/0907&channelID=3&playButton=leftBottom>

Český rozhlas (2016). Žebříček českých neověřených článků: dezinformační texty mají nad pravdivými navrch. [online]. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://interaktivni.rozhlas.cz/dezinformace/>

ČTK. (2017). Za pokus o podplácení dostali bývalý krajský politik Horký a lobbistka Mrencová podmínku. Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/za-pokus-podplaceni-dostal-byvaly-krajsky-politik-horky-a-lo/r~7ce225f224da11e7a4f4002590604f2e/>

Dahlgren, P. a Sparks, C. (eds). (1993). *Communication and citizenship: Journalism and Public Sphere*. Routledge

Danesi, M. (2013). *Encyclopedia of Media and Communication*. University of Toronto Press.

Darmon, O. (1998). *Michelin Man: 100 Years of Bibendum*. Conrad Octopus

De Dobbelaer, R., Van Leuven, S. & K. Raeymaeckers. "Dirty dancing: Health journalists and the pharmaceutical industry a multi-method study on the impact of pharma PR on magazine health news." *Public Relations Review* (2017). Vol. 2., č. 2, s. 426-440

Děrda, J., & Svoboda, V. (1990). *Prostředky práce s veřejností I.–II*. Dům techniky ČSVTS.

Deutsche Rat für PR. (n.d.). Ratssprüche 2012/2013. DRPR [online]. [Cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://drpr-online.de/spruchpraxis/ratssprueche-2012-2/>

Digitální agentury. (2017). Sekce při Asociaci komunikačních agentur. In *Digitální agentury*. [online]. [Cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.digitalniagentury.cz>

Dillard, J. P., & Pfau, P. M. W. (2002). *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications.

Donath, M. (2014) *Vznik PR v ČR*. [Osobní interview]. 2014-02-21.

- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2012). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge.
- Dox. (2015). Historie. In: Dox [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.dox.cz/cs/onas/historie>
- Doyle, C. (2011). *A Dictionary of Marketing*. Oxford University Press.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eaton, D. B. (2010). *The Public Relations and Duties of the Legal Profession : an Address Delivered Before the Alumni and Graduating Classes of the Yale Law School, at Its Fifty-eighth Anniversary, June 27th 1882*. BiblioBazaar.
- Edelman Digital. (2013). Five Reasons to Look Beyond Advertising Value Equivalency. In: Edelman Digital [online]. [Cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.edelmandigital.com>
- Edelman Trust Barometer. (2017). In: Edelman [online]. [Cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.edelman.com/global-results/>
- Edelman. (2015). Trust Around the World – 2015. Edelman Trust Barometer. In: Edelman [online]. [Cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-around-world/>
- Ekologický právní servis. (n.d.). Nošovice: příběh automobilky na zelené louce. In: EPS [online]. [Cit. 2014-11-11] Dostupné z: <http://www.eps.cz/resime/pripad/nosovice-pribeh-automobilky-na->
- Ekonomická propaganda a agitace: okres Brno-Venkov : Met. materiál pro potřebu stranických orgánů a organ., NV a organizací NF. 1988.* (1988). Okr. kult. středisko Brno-Venkov.
- Ellul, J. (1965). *Propaganda: the Formation of Men's Attitudes*. Vintage Books.
- Engeseth, S. (2009). *The Fall of PR & the Rise of Advertising*. Engeseth Publishing.
- Euro. (2011). Ewing Public Relations získala ocenění za „Děkujeme, odcházíme!“. In: Euro [online]. 2011-05-19 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/ewing-public-relations-ziskala-oceneni-za-dekujeme-odchazime-863117>
- European Communication monitor – ECM (2011). Euprera. In: European Communication Monitor [online]. [Cit. 2013-10-06]. Dostupné z: <http://www.communicationmonitor.eu>
- European Communication monitor – ECM (2014). Euprera. In: European Communication Monitor [online]. [Cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.communicationmonitor.eu>
- Ewen, S. (2008). *Pr!: A Social History of Spin*. Basic Books.
- Fairchild, M. (1999). *Jak zajistit skutečnou hodnotu v public relations*. APRA.
- Feinglass, A. (2005). *The public relations handbook for nonprofits: a comprehensive and practical guide*. Wiley.
- Fidelius, P. (1998). *Řeč komunistické moci*. Triáda.
- Fidler, J. (2003). 21. 8. 1968 Okupace Československa – Bratrská agrese. Havran.
- Fielding, N., & Cobain, I. (2011). Revealed: US spy operation that manipulates social media. In: The

- Guardian [online]. 2011-03-17 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/technology/2011/mar/17/us-spy-operation-social-networks>
- Formánková, P. (2007). Propaganda pro nejmenší. Dětská literatura ve službách komunistických idejí. In: Dějiny a současnost [online]. 2007-01 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://dejinyasoucasnost.cz/archiv/2007/1/propaganda-pro-nejmensi/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Shipp, S. (1984). *Stakeholder Management and Industrial Marketing*. Strategic Management Research Center.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Friedman, M., & Friedman, R. D. (1993). *Kapitalismus a svoboda*. Liberální institut.
- Ftorek, J. (2010). *Public relations a politika*. Grada Publishing.
- Ftorek, J. (2012). *Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozšířené vydání. Grada Publishing.
- Gaines-Ross, L. (2003). *CEO capital: a guide to building CEO reputation and company success*. Wiley.
- Gálik, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Grada Publishing
- Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Taylor & Francis.
- Gawker (n. d.). Hugo Boss Apologizes For Making Nazis Look Fabulous. [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://gawker.com/5843124/hugo-boss-apologizes-for-making-nazis-look-fabulous>
- Gebhart, J. & J. Kuklík. (2002). *Velké dějiny zemí Koruny české*. Svazek XVa. Litomyšl: Paseka
- Gintel, A. (2014). *Vznik PR v ČR*. [Osobní interview], únor 2014.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2014). PR Associations List. [online]. 2014-05-10 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.globalalliancepr.org/website/content/pr-associations-list>
- Google. (2014). Google Green. In: Google [online]. 2014-09-15 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.google.com/green/bigpicture/>
- Google. (n. d.). Google. Code of Conduct. In: Google [online]. [Cit. 2014-09-24]. Dostupné z: <http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html>
- Govan, F. (2011). BMW dynasty breaks silence over Nazi past. In: Telegraph [online]. 2011-09-29. [cit. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/history/world-war-two/8796157/BMW-dynasty-breaks-silence-over-Nazi-past.html>
- Gower, K. (2007). *Public Relations and the Press: The Troubled Embrace*. Northwestern University Press.
- Gower, K. K. (2008). *Legal and Ethical Considerations for Public Relations*. 2. vyd. Waveland Press.

- Gregor, F. (2007). *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: jak hodnotit odpovědnost korporací?* Zelený kruh.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. Kogan Page Publishers.
- Griffin, A. (2008). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*. Kogan Page Publishers.
- Grönroos, Christian. "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing." *Management decision* 32.2 (1994): 4-20.
- Grunig, J. E. (2013). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Ha, A. (2014). Samsung To Donate \$3M To Charities Chosen By Ellen, Says It Was Included „Organically“ In Her Oscar Selfie. In: TechCrunch [online]. 2014-03-03. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://techcrunch.com/2014/03/03/samsung-ellen-selfie-donation/>
- Hacker, P. (2008). Stážistka Koudelková útočí anebo zneužití blogů ve prospěch klienta. In: *Blog.Respekt.cz* [online]. 2008-04-17. [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://hacker.blog.respekt.ihned.cz/c1-46009690-stazistka-koudelkova-utoci-anebo-zneuziti-blogu-ve-prospech-klienta>
- Hájek, L. (1970). *Public relations: podnik a veřejnost*. Institut pro sociální analýzu.
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), s. 34–42. Dostupné z: [http://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](http://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Harlow, R. F., & Black, M. M. (1947). *Practical Public Relations: Its Foundations, Divisions, Tools and Practices*. Harper & brothers.
- Harris, J. D., Moriarty, B., & Wicks, A. C. (2014). *Public Trust in Business*. Cambridge University Press.
- Harris, P., & Fleisher, C. S. (2005). *Handbook of Public Affairs*. SAGE.
- Havens, T. & Lotz, A. D. (2012). *Understanding Media Industries*. New York, N. Y.: Oxford University Press
- Heath, R. L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. SAGE Publications.
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2010). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. SAGE Publications.
- Heath, R. L., Toth, E. L., & Waymer, D. (2010). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. Routledge.
- Hedges, C. (2009). *Empire of Illusion: The End of Literacy and the Triumph of Spectacle*. Nation

Books.

Hejlová, D. - Klimeš, D. (2017). Propaganda in 1980s Czechoslovakia: Life in a Ritualised Lie. In: Sommerville, I. - Hargie, O. - Taylor, M. a M. Toledano. *International Public Relations: Perspectives from deeply divided societies*. London: Routledge.

Hejlová, D. (2014). The Czech Republic. In: Watson, T. *Eastern European Perspectives on the Development of Public Relations : Other Voices*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hejlová, D. (2015). *Public relations*. Praha: Grada Publishing.

Hejlová, D. (2016a). *Zdenek Rykr: reklamní mág první republiky*. Veřejná přednáška k výstavě Zdenka Rykra. Národní galerie, Praha. 14. 6. 2016

Hejlová, D. (2016b). Ve službách reklamy. *Art + Antiques*, 11. 7. 2016, str. 82-84

Hejlová, D. (2016c). *Japanese Kisha Clubs: Effective Media Control and PR Tool*. Abstract No. PN 050. European Communication Research and Education Conference (ECREA), Prague, November 2016.

Helm, S., Liehr-Gobbers, K., & Storck, C. (2011). *Reputation Management*. Springer.

Herman, E. S. a Chomsky, N. (1988). *Manufacturing Consent*. Pantheon Books.

Herman, E. S., & Chomsky, N. (1988). *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. Pantheon Books.

Herman, Edward S. a Chomsky, Noam. (2002). *Manufacturing Consent*. New York: Pantheon Books.

Hiebert, R. E. (1966). *Courtier to the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations*. Iowa State University Press.

Hiebert, R. E. (1988). *Precision Public Relations*. Longman.

Hill & Knowlton. (n. d.). About Us. In: Hill & Knowlton Strategies. [Cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.hkstrategies.com/about-us>

Hillis, K., Petit, M., & Jarrett, K. (2013). *Google and the Culture of Search*. Routledge.

Hlouchová, K. (2012). Protektorátní reklama aneb všechno na příděl. Online. [cit. 2013-04-19]. *Mediaguru*, 23. 7. 2012. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2012/07/protektoratni-reklama-aneb-vsechno-na-pridel/>

Hloušek, V. – Kopeček, L. a Šedo, J. (2011). *Politické systémy*. Brno: Barrister a Principal.

Hofstede, G. (2015). The Hofstede Center. [Cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com>

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.

Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Maidenhead, McGraw-Hill.

Holmes Report. (2017). Global top 250 PR Agency ranking 2017. [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2017-pr-agency-rankings/top-250>

- Holmes, D.. (2005). *Communication Theory. Media, Technology, Society*. London: Sage
- Hood, J. M. (2005). *Selling the dream: why advertising is good business*. Greenwood Publishing Group.
- Horáková, I. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Management Press.
- Horňák, P. (1990). *Teória propagácie*. Univerzita Komenského.
- Horňák, P. (1998). *Reklama - propagácia - public relations v médiách*. Slovenská spoločnosť pre propagáciu.
- Horňák, P. (2005). *Marketingová komunikácia na prahu tretieho tisícročia: zborník príspevkov k riešeniu grantovej úlohy VEGA 1/9235/02 Analýza reklamy a ďalších súčastí integrovanej marketingovej komunikácie v SR po roku 2000*. Univerzita Komenského.
- Horňák, P. (2010). *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. VeRBuM.
- Horňák, P. (2014a). *Kreativita v reklamě*. VeRBuM.
- Horňák, P. & Vopálenská, E. (eds). (2014b). *Marketingová komunikácia a médiá 13. Zborník vedeckých štúdií z oblasti histórie a teórie marketingovej komunikácie a médií*. Bratislava: Katedra marketingovej komunikácie FiF UK Bratislava
- Hung, Chun-Ju Flora. "Toward the theory of relationship management in public relations: How to cultivate quality relationships." *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (2007): 443-476.
- Hunt, T., & Grunig, J. E. (1994). *Public Relations Techniques*. Harcourt Brace College Publishers.
- Hvížd'ala, K. (2003). *Moc a nemoc médií: rozhovory, eseje a články 2000–2003*. Máj.
- Chalupa, R. (2012). *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Grada Publishing.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (The Belknap Press of Harvard University Press)
- Chari, R., Hogan, J., & Murphy, G. (2012). *Regulating Lobbying: A Global Comparison*. Manchester University Press.
- Chari, R., John, H., & Murphy, G. (2010). *Regulating Lobbying: A Global Comparison*. Manchester University Press.
- Chartered Institute of PR. (2014). About PR. In: Chartered Institute of PR [online]. [Cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>
- Chytilík, R., Eibl, O., & Matušková, A. (2012). *Teorie a metody politického marketingu*. Centrum pro studium demokracie a kultury.
- iDnes. (2011). Kampaň „Děkujeme, odcházíme“ vyhrála nad vládou. Teď získala cenu za PR. In: iDnes [online]. 2011-05-19 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/kampan-dekujeme-odchazime-vyhrala-nad-vladou-ted-ziskala-cenu-za-pr-1d5-/domaci.aspx?c=A110519_135122_domaci_js

- iDnes. (2011). Topolánek bude bojovat za teplárny zadarmo, sdružení ho zvolilo předsedou. In: iDnes.cz [online]. 2011-09-05 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/topolaneck-se-uchazi-o-post-sefa-teplarenskeho-sdruzeni-pi4-/ekonomika.aspx?c=A110905_082419_ekonomika_jj
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons.
- IHPRC. (2014). IHPRC 2014 Abstracts online – 40 papers from 15 countries. In: International History of Public Relations Conference [online]. 2014-03-03 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://microsites.bournemouth.ac.uk/historyofpr/2014/03/03/ihprc-2014-abstracts-online-40-papers-from-15-countries/>
- Institut interní komunikace. (2014). Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. In: Institut interní komunikace [online]. [Cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/clanky/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunikace/>
- Institute of Business Ethics. (2014). Surveys on Business Ethics 2014. In: Institute of Business Ethics [online]. [Cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.ibe.org.uk>
- Jakubowicz, K. (1995). Media within and without the state: Press freedom in Eastern Europe. *Journal of communication*, 45(4), 125-139.
- Jakubowicz, K. (2012). Post-communist political systems and media freedom and independence. *Central and Eastern European Media in Comparative Perspective: Politics, Economy and Culture, England: Ashgate*, 15-40.
- Jakubowicz, K., & Sükösd, M. (Eds.). (2008). *Finding the right place on the map: Central and Eastern European media change in a global perspective*. Intellect Books.
- Javůrek, A. (2008). PR agentura zneužívá blogy českých deníků. *Online žurnalistika* [online]. 2008-04-15 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://online.zurnalistika.cz/pr-agentura-zneuzyva-blogy-ceskych-deniku/>
- Jihočeské matky. (2013). Výroční zpráva sdružení Jihočeské matky, o. s. za rok 2012. In: Jičeské matky [online]. 2013-08-08 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.jihoceskematky.cz/cz/vyrocnizprava-2012-2>
- Jílková, V. (2014). Bude z Hongkongu další social revoluce? Marketing [online]. 2014-10-08 [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://www.marketing.cz/bude-z-hongkongu-dalsi-social-revoluce>
- Jiráček, J. - Köpplová, B. a D. Kasl Kollmannová. (2009). *Média dvacet let poté = Media twenty years after*. Praha: Portál.
- Jiráček, J. a Köpplová, Barbara. 2015. Masová média: 2., přepracované vydání. Praha: Portál
- Jiráček, J., & Köpplová, B. (2007). *Média a společnost*. Portál.
- Josephson, M. (2010). *The Robber Barons: The Great American Capitalists, 1861–1901*. Transaction Publishers.
- Jowett, G. S., & O'Donnell, V. (2011). *Propaganda & Persuasion*. SAGE.
- Jowett, G. S., & O'Donnell, V. (2014). *Propaganda & Persuasion*. SAGE.
- Jurášková, O. (2009a). Role event marketingu při dosahování specifických cílů na B2B trzích. In: Pavlů, D. a kol. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

- Jurášková, O. (2009b). Role event marketingu při dosahování specifických cílů na B2B trzích. In: Pavlů, D. a kol. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.
- Jurášková, O. (2011a). Co je to značka a jaký má význam. In: Vysekalová, J. a kol. *Chování zákazníka*. Grada.
- Jurášková, O. (2011b). *Inovace výuky jako faktor zvyšování odborné přípravy studentů VŠ*. Verbum.
- Jurášková, O., & Horňák, P. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Grada Publishing.
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení, rychlé a pomalé*. J. Melvil Publishing.
- Kachlík, A. (1969). *Public relations v marketingu*. ČTK – red. hosp. informací.
- Kachlík, A. (1985). *Metodika propagační práce: vnitropodniková propagace, ekonomická propaganda a agitace*. SPN.
- Kachlík, A., & Karlova, U. (1985). *Metodika propagační práce: vnitropodniková propagace, ekonomická propaganda a agitace: určeno pro posl. fak. žurnalistiky*. SPN.
- Karlíček, M. a kol. (2013). *Základy marketingu*. Grada Publishing.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing.
- Kasl Kollmannová, D. - Matušková, A. (2013). *Research on Government Communication in the Czech Republic: Results, Findings and Further Analysis*. Prezentace. Stockholm, Švédsko, 2013.
- Kasl Kollmannová, D. - Matušková, A. (2014). Public affairs in the Czech Republic: An exploratory study of the current situation. *Journal of Public Affairs*, 2014, 14 (1), 54-66.
- Kasl Kollmannová, D. - Matušková, Anna. Public affairs v České republice: Současný stav oboru. *Politologický časopis*, 2013, 20 (4), 469-482.
- Kasl Kollmannová, D. (2009). Transformace mediálního systému: romantizace mediálních obsahů a komodifikace lásky v mediálních obsazích. In: Jirák, J. - Köpplová, B. a Kasl Kollmannová, D. *Média dvacet let poté = Media twenty years after*. Praha: Portál, 2009.
- Kasl Kollmannová, D. (2010). Mediální obraz soukromí v politické komunikaci v České republice. *Sborník Národního muzea v Praze. Řada C, Literární historie (Acta Musei Nationalis Pragae. Series C, Historia Litterarum.)*, 2010, 55 (3-4), 77-80.
- Kasl Kollmannová, D. (2011). "Family Picture". Interaction of political PR and media in portraying private issues of Czech politicians. In: De Blasio, E. - Hibbert, M. a M. Sorice. *Leadership and new trends in political communication: selected papers*. Rome: Centre for Media and Communication Studies Massimo Baldini, 2011, CMCS Working Papers, s. 171-184.
- Kasl Kollmannová, D. (2012). CEO and Businesses are Losing Trust: Comparison of EU, USA, Czech and Slovak Republic. *Central European Business Review*, 2012, 1 (1), 7-13.
- Kasl Kollmannová, D. (2012). *Zveřejněné soukromí: utváření obrazu soukromého života politiků v médiích*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.

- Kasl Kollmannová, D. (2013a). The Role and Function of Public Relations in the Czech Republic. In: Okay, A. - Carayol, V. - Tench, R. *Researching the Changing Profession of Public Relations*. Bruxelles: Peter Lang.
- Kasl Kollmannová, D. (2013b). The Growth of Anti-Corruption Attitudes in Czech Marketing Communication and PR: Anti-corruption Fight as Marketing Tool. *Central European Business Review*, 2013, 2 (1), 15-20.
- Kasl Kollmannová, D. Japonská ne-komunikace. *Strategie*, 15. 9. 2011, s. 16-17
- Kašík, M. (1975). *Ekonomická problematika v žurnalistické tvorbě: určeno pro posluchače fakulty žurnalistiky*. Státní pedagogické nakl.
- Kašík, M., & Klimpl, V. (1982). *Ekonomická propaganda a žurnalistika*. Vyd. Novinář.
- Kašpar, L. (2007). *Český hraný film a filmaři za protektorátu: propaganda, kolaborace, rezistence*. Libri.
- Kašparová K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing.
- Katz, E. a Lazarsfeld, P. F. (1957). *Personal influence*. New York: Free Press.
- Kemper, A., & Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7, 2010. s. 229–239. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1057/emr.2010.18/pdf>
- Keohane, G. L. (2013). *Social Entrepreneurship for the 21st Century: Innovation Across the Nonprofit, Private, and Public Sectors: Innovation Across the Nonprofit, Private, and Public Sectors*. McGraw Hill Professional.
- Keyes, R. (2004). *The Post-Truth Era: Dishonesty and Deception in Contemporary Life*. New York: St. Martin's
- Khazan, Olga. 2014. Why there are so many women in public relations? The Atlantic, 8. Sprna 2014. Dostupné z: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/why-are-there-so-many-women-in-pr/375693/>
- Kinzey, R. E. (2013). *Promoting Nonprofit Organizations. A Reputation Management Approach*. Routledge.
- Kiousis, S., Popescu, C. & M. Mitrook. (2007). Understanding influence on corporate reputation: An examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective. *Journal of Public Relations Research* 19.2 (2007): 147-165.
- Kiousis, Spiro a Strömbäck, Jesper. 2014. Political Public Relations. In: Reinemann, Carsten (Ed.). *Political Communication*. Berlín: De Gruyter
- Kitchen, P. J. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. Thomson Business Press.
- Klaehn, J. (2010). *The political economy of media and Power*. Peter Lang.
- Klimek, A. (2002). *Velké dějiny zemí Koruny české*. Svazek XIV. Litomyšl: Paseka

- Končelík, J. – Večeřa, P. a Orság, P. (2010). *Dějiny českých médií 20. století*. Praha: Portál.
- Kopecký, L. (1989). *Public relations ve vyspělých nesocialistických zemích*. Dům techniky ČSVTS.
- Kopecký, L. (2013). *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. Grada Publishing.
- Köster, R. (2011). *Hugo Boss, 1924–1945*. Beck C. H.
- Košťálová, T., & Seifer, P. (1979). *Ekonomická propaganda v rozhlasové žurnalistice v létech 1978–1979: Tématická a žánrová analýza*. Čs. rozhlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. 12. vydání. Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vydání. Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada Publishing.
- Koudelková, P. a D. Hejlová. (2014). Forms of Corruption Behaviour at Firm-Level Evidence in the Czech Republic. In: Kolouchová, D. *Current challenges of marketing and their application in practice: Scientific articles from the international conference*. Zlín: Radim Bačuvčík - VerBuM.
- Koura, J. (2016). Contest between foreign and domestic propaganda. Voice of America broadcast to Czechoslovakia during late 1940s and early 1950s. *Dvacáté století-The Twentieth Century*, 8(1), 195-207.
- Kraus, J. (2010). *Rétorika a řečová kultura*. Karolinum.
- Kraus, J. (2011). *Rétorika v evropské kultuře*. Karolinum.
- Kruckeberg, D. "Universal ethics code: Both possible and feasible." *Public Relations Review* 19.1 (1993): 21-31.
- Kruckeberg, D. & K. Starck. (1988). *Public Relations and Community. A reconstructed theory*. New York: Praeger.
- Kruckeberg, D., & K. Starck. "The role and ethics of community building for consumer products and services." *Journal of Promotion Management* 10.1-2 (2004): 133-146.
- Kruckeberg, D., Starck, K. & M. Vujnovic. "The role and ethics of community-building for consumer products and services." *Public relations theory II* (2006): 485-497.
- Krupka, J. (2012). *Česká reklama: Od pana Vajička po falešné soby*. Praha: Albatros Media
- Krupka, J. (2015). Čepický a Petroušková rozjízďejí agenturu I'm PR. *Médiář*. [online]. [cit. 2015-08-26]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/cepicky-a-petrouskova-rozjizdeji-agenturu-im-pr/>
- Krupka, J. (2015). SPIR zavádí pravidla pro označování nativní reklamy. *Médiář*, 13. 4. 2015, dostupné z: <http://www.mediar.cz/spir-zavadi-pravidla-pro-oznacovani-nativni-reklamy/>
- Kubátová, Z. (2005). Majitelům půdy hrozí kvůli Hyundai vyvlastnění. In: iDnes [online]. 2005-12-09 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/majitelum-pudy-hrozi-kvuli-hyundai-vyvlastneni-ful-ekonomika.aspx?c=A051208_214714_ekonomika_ad
- Kubíčková, V. (2015). *Detekce neoznačených PR článků – teorie a aplikace na srovnání českých deníků*. Disertační práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Kučera, Š. (2014). Josef Šlerka o proputinovské kyberpropagandě: Zaskočila nás nepřipravené. In:

- Novinky.cz [online]. 2014-11-06 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kultura/salon/352673-josef-slerka-o-proputinovske-kyberpropagande-zaskocila-nas-nepripravene.html>
- Kuhn, Thomas S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem*. OPS.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Nava.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada Publishing.
- L'Etang, J. (2008). "Writing PR history: Issues, methods and politics." *Journal of Communication Management* 12.4 (2008): 319-335.
- L'Etang, J. a Pieczka, M., (Ed.). (2006). *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. Routledge.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press.
- L'Etang, J., et al., eds. *The Routledge handbook of critical public relations*. Routledge, 2015.
- L'Etang, J. (2004). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the Twentieth Century*. Routledge.
- L'Etang, J. (2009). *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Portál.
- Laňková, E. (2007). *Tištěná média jako zprostředkovatel vlivu PR*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova
- Lawniczak, R. (2001). *Transition public relations – an instrument for systemic transformation in Central and Eastern Europe. Public Relations Contribution to Transition in Central and Eastern Europe*. Printer.
- Leahey, C. R. (2010). *Whitewashing War: Historical Myth, Corporate Textbooks, and Possibilities for Democratic Education*. Teachers College Press.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65.
- Ledingham, John A. "Explicating relationship management as a general theory of public relations." *Journal of public relations research* 15.2 (2003): 181-198.
- Ledingham, John A. "Relationship management: A general theory of public relations." In Botan, Carl a Vincent Hazelton (eds). *Public relations theory II* (2006): 465-483.
- Ledingham, John A., et al., eds. 2000. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Routledge.
- Lee, M. (2012). *Promoting the War Effort: Robert Horton and Federal Propaganda, 1938–1946*. LSU Press.
- Lee, M.-D. P. (2008a). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), s. 53–73. Dostupné z: <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>

- Lee, M.-D. P. (2008b). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), s. 53–73. Dostupné z: <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Leslie, L. Z. (2011). *Celebrity in the 21st Century: A Reference Handbook*. ABC-CLIO.
- Lesly, P. (1995). *Public relations: Teorie a praxe*. Victoria Publishing.
- Lesly, Philip. (1991). *Public Relations - teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing
- Levine, T. R. (2014). *Encyclopedia of Deception*. SAGE Publications.
- Lewis, Justin, Andrew Williams, and Bob Franklin. "A compromised fourth estate? UK news journalism, public relations and news sources." *Journalism studies* 9.1 (2008): 1-20.
- Lindenmann, W. (1993). *A Guide to Public Relations Research*. Ketchum Public Relations.
- Lindenmann, W. (2003). Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. The Institute of PR. Dostupné z: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf [cit. 2015-05-16]
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York: Hartcourt press.
- Livingston, J. (2008). *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*. Apress.
- Luskin, J. (1972). *Lippmann, Liberty and the Press*. University of Alabama press.
- Macků, T. (2014). Nejdůležitějším tématem v oblastech CSR je pravdivá komunikace k zákazníkům. In: IPSOS [online]. 2014-02-18 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: http://www.ipsos.sk/sites/default/files/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va_18_02_2014_0.pdf
- Macnamara, J. R. (2005). *Jim Macnamara's Public Relations Handbook*. Archipelago Press.
- Macnamara, Jim. (nedatováno). The Impact of PR in the Media: A research report. Dostupné z: <http://www.pria.com.au/sitebuilder/resources/knowledge/files/1172/primpactmedia.pdf>, 2.2.2017
- Machiavelli, N. (2012). *Vladař*. Argo.
- Manning, A., & Rockland, D. B. (2011). Understanding the Barcelona Principles. In: PRSA [online]. 2011-03-21 [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: http://www.prsa.org/Intelligence/TheStrategist/Articles/view/9072/1028/Understanding_the_Barcelona_Principles?utm_source=prsa_website&utm_medium=facebook_like&utm_campaign=facebook_like
- Mansell, R. (2004). Political economy, power and new media. *New media & society*, 6(1), 96-105.
- Mansfeld, A. (2009). Chválím za peníze. Na webu přibývá skrytá reklama. In: Týden.cz [online]. 2009-03-06. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/chvalim-za-penize-na-webu-pribyva-skryta-reklama_107914.html
- Marchand, R. (1998). *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*. University of California Press.
- Marketingové noviny. (2014). Unie vydavatelů spouští Chytrou kampaň. (2014). *Marketingové noviny* [online]. [Cit. 2014-02-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_12439/
- Martin, G. N., Carlson, N.R. & Buskist, W. (2010). *Psychology*. Pearson Education
- Martin, S. & Copeland, D. (eds). (2003). *The Function of Newspapers in Society*. Westport: Praeger.

- Mašek, F. (2013). Nejrozsáhlejší umělecké sbírky mají Česká spořitelna a Česká pojišťovna. *Hospodářské noviny* [online]. 2005-12-31 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-61498510-nejrozsahlejsi-umelecke-sbirky-maji-ceska-sporitelna-a-ceska-pojistovna>
- Mašková, T. (2013). *Komparace event marketingových strategií luxusních módních značek v letech 2010–2012* (Bakalářská práce). Univerzita Karlova.
- Matušková, A. (2010). *Politický marketing a české politické strany: volební kampaně v roce 2006*. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187.
- McGuire, W. J. (1961). Resistance to persuasion conferred by active and passive prior refutation of the same and alternative counterarguments. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63 (2), s. 326–332.
- McGuire, W. J. (1964). Some Contemporary Approaches. In: Berkowitz, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Volume 1, s. 191–229. Academic Press. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108600520>
- McChesney, R. W. (2008). *The Political Economy of Media: Enduring Issues, Emerging Dilemmas*. NYU Press.
- McNair, B. (2004). *Sociologie žurnalistiky*. Praha: Portál
- McNair, Brian (2011). *An introduction to Political Communication*. London: Routledge
- McQuail, D. (1999). *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál
- McQuail, D. (2009). *Úvod do teorie masové komunikace. Druhé, rozšířené a přepracované vydání*. Praha: Portál.
- MediaGuru. (2014). Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu. In: MediaGuru [online]. 2014-06-18 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.VBZLZVb6RGg>
- Mediaguru. (2016). Aktualizovaná mapa vlastníků médií. [online]. [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2016/03/infografika-aktualizovana-mapa-vlastniku-medii/>
- Merck. (2014). Etický kodex. In: Merck [online]. Dostupné z: <http://www.merck.com/about/how-we-operate/code-of-conduct/pdfs/vscoc-czech.pdf>
- Merriam-Webster. (2014). Whitewash. In: Merriam-Webster [online]. [Cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/whitewash>
- Messinger, G. S. (1992). *British propaganda and the state in the First World War*. Manchester University Press.
- Meyrowitz, J. (2006). *Všude a nikde: vliv elektronických médií na sociální chování*. Karolinum.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2014). *The Fourth Revolution: The Global Race to Reinvent the State*. Penguin.

- Miller, D., & Dinan, W. (2007). *Thinker, faker, spinner, spy: corporate PR and the assault on democracy*. Pluto Press.
- Miller, D., & Dinan, W. (2008). *A Century of Spin : How Public Relations Became the Cutting Edge of Corporate Power*. Pluto Press.
- Miller, K. S. (1999). *The Voice of Business: Hill & Knowlton and Postwar Public Relations*. Univ. of North Carolina Press.
- Ministerstvo vnitra. (2017). Dezinformace a propaganda: Centrum proti terorismu a hybridním hrozbám. [online]. [Cit. 2017-02-30]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/cthh/clanek/centrum-proti-terorismu-a-hybridnim-hrozbam.aspx>
- Moloney, K. (2005). Trust and public relations: Center and edge. *Public Relations Review*, 31(4), 550-555.
- Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations: PR Propaganda and Democracy*. Routledge.
- Moloney, Kevin (2000). *Rethinking Public Relations: The spin and the substance*. London: Routledge
- Moloney, K. (2000). *Rethinking Public relations: PR, Propaganda and Democracy*. London: Routledge
- Morris, T., & Goldsworthy, S. (2008a). *PR- A Persuasive Industry?: Spin, Public Relations and the Shaping of the Modern Media*. Palgrave Macmillan.
- Morris, T., & Goldsworthy, S. (2008b). *Public Relations for the New Europe*. Palgrave Macmillan.
- Mravec, M. (2012). Korupční klima v České republice (Corruption Climate in the Czech Republic). In: Transparency International [online]. 2012-12-18 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/projekty/NIS/Konference/Martin_Mravec_GfK_Korupcni_klima_v_Ceske_republice.pdf
- Müller, K. B., Laboutková, Š., & Vymětal, P. (2010). *Lobbing v moderních demokraciích*. Grada Publishing.
- Neill, Marlene S., and Nancy Weaver. (2017) "Silent & unprepared: Most millennial practitioners have not embraced role as ethical conscience." *Public Relations Review* (2017), vol. 2, č. 2, s. 337-344
- Němec, P. (1993). *Public relations: zásady komunikace s veřejností*. Management Press.
- Němec, P. (1996). *Public Relations: praxe komunikace s veřejností*. 2. vyd. Management Press.
- Němec, P. (1999). *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Management Press.
- Němec, P. (2006). *Integrovaná komunikace korporací*. Oeconomica.
- Nevolová, L. (1988). *Ekonomická propaganda a agitace: R. 1988*. Okr. kult. středisko.
- New York Times. (1997). Hugo Boss Acknowledges Link to Nazi Regime. (1997, August 15). In: *The New York Times* [online]. 1997-08-15 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/1997/08/15/business/hugo-boss-acknowledges-link-to-nazi-regime.html>
- Newton Media. (n. d.). Které retailové řetězce se těšily v roce 2013 největšímu zájmu médií. In:

- Newton Media [online]. [Cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.newtonmedia.cz/cs/sluzby/medialni-analyzy/pripadove-studie/ktere-retailove-retezce-se-tesily-v-roce-2013-nejvetsimu-zajmu>
- Nielsen Admosphere. (2016). Youtubeři: V Česku se jimi zatím baví hlavně mladí, ve věku 15-20 let sleduje youtubery až 8 lidí z 10. Tisková zpráva. [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-youtuberi-v-cesku-se-jimi-zatim-bavi-hlavne-mladi-ve-veku-15-20-let-sleduje-youtubery-az-8-lidi-z-10/>
- Nicholas, S. (1996). *The Echo of War: Home Front Propaganda and the Wartime BBC, 1939-1945*. Palgrave Macmillan.
- Novák, M. (2014). *Vznik PR v ČR*. [Osobní interview]. 24. 2. 2014
- Okay, A., Carayol, V., & Tench, R. (2013). *Researching the Changing Profession of Public Relations*. Peter Lang Pub Incorporated.
- Olasky, M. N. (1987). *The Development of Corporate Public Relations, 1850–1930*. Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Olšáková, D. (2014). *Věda jde k lidu: Československá společnost pro šíření politických a vědeckých znalostí a popularizace věd v Československu ve 20. století*. Praha: Academia.
- Orság, P. (2016). *Mezi realitou, propagandou a mýty: Československá exilová média v západní Evropě v letech 1968 – 1989*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny
- Ortová, M. (2011). *Společenská odpovědnost firem, aplikace ISO 26000 v Evropě*. Technická univerzita v Liberci.
- Otnes, C., & Pleck, E. H. (2003). *Cinderella Dreams: The Allure of the Lavish Wedding*. University of California Press.
- Pachovská, A. (1999). *Kupka – Waldes: malíř a jeho sběratel*. Galerie Rudolfinum.
- Palán, A. (2014). Reynek v područí billboardové agentury. Chci, aby malíř zlidověl, říká pořadatel. In: iHned.cz [online]. 2014-04-23 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <http://art.ihned.cz/umeni-a-design/c1-62056760-reynek-valdstejska-jizdarna>
- Park, D. W., & Pooley, J. (2008). *The history of media and communication research: Contested memories*. Peter Lang.
- Parsons, P. (2008). *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*. Kogan Page Publishers.
- Patzer, G. L. (2006). *The Power and Paradox of Physical Attractiveness*. Universal-Publishers.
- Paul, C. (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. ABC-CLIO.
- Pavlík, M., Bělčík, M. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Grada Publishing.
- Pavlu, D. (1978). *Čítanka k teorii socialistické propagace: Hospodářská propagace v socialismu a buržoazní reklama. I*. Univerzita Karlova.
- Pavlu, D. (1984). *Propagace – specifická forma sociální komunikace: k některým základním otázkám propagačního působení socialistické společnosti*. Novinář.
- Pavlu, D. (2012). Před 85 lety vznikl slavný Reklub. In: Strategie.cz [online]. 2012-07-31 [cit. 2014-

02-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/pred-85-lety-vznikl-slavny-reklub-834970>

Pavlu, D. (2015). Denisa Hejlová: Public Relations. *Marketing Science* [online]. 2015, 10(4), 59-61 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mins.sk/denisa-hejlova-2015-public-relations-praha-grada-publishing-2015-250-s-isbn-978-80-247-5022-4/>

Pearson, R. (1990). Perspectives on public relations history. *Public Relations Review*, 16(3), 27-38.

Pelsmacker, P. de., Geuens, M., & Bergh, J. Van den. (2003). *Marketingová komunikace*. Grada Publishing.

Pelsmaekers, K., Jacobs, G., & Rollo, C. (2014). *Trust and Discourse: Organizational perspectives*. John Benjamins Publishing Company.

Perloff, R. M. (2010). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the Twenty-First Century*. Routledge.

Perloff, R. M. (2014). *The Dynamics of Political Communication: Media and Politics in a Digital Age*. Routledge.

Petráň, E. (n. d.). Historie. Koh-i-noor Hardtmuth. In: Emanuel Petráň [online]. [Cit. 2014-02-19]. Dostupné z: http://www.emanuelpetran.wz.cz/historie_kohinoor.html

Pfau, M. (2005). *The Political Style of Conspiracy: Chase, Sumner, and Lincoln*. Michigan State University Press.

Pfau, M., & Parrott, R. (1992). *Persuasive communication campaigns*. Allyn & Bacon, Incorporated.

Phillips, M. J. (1997). *Ethics and Manipulation in Advertising: Answering a Flawed Indictment*. Greenwood Publishing Group.

Phillips, T. (2013). Chinese spin doctors urged to spread „positive energy“ online. In: [online]. 2013-01-18 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: The Telegraph Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/9810857/Chinese-spin-doctors-urged-to-spread-positive-energy-online.html>

Philo, G. (2014). *The Glasgow media group reader, Vol. II: Industry, economy, war and politics*. Routledge.

Pieczka, M. (2006). *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. Psychology Press.

Pieczka, M. (2007). Case studies as narrative accounts of public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 333-356.

Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public relations and the question of professionalism. *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, 265-278.

PIS (n.d.). O PIS. Online. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://archiv.pis.cz/cs/o-pis.shtml>

Platón. (1992). *Gorgias*. OIKOYMENH.

Plessis, D. F. du. (2000). *Introduction to Public Relations and Advertising*. Juta and Company.

Poggi, J. (2015). How Pharrell Williams' Hat Inspired This Year's Grammy Awards Campaign. *Advertising Age*. [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://adage.com/article/media/pharrell->

[williams-hat-inspired-grammy-campaign/296572/](http://www.williams-hat-inspired-grammy-campaign/296572/)

Pokluda, Z. (2011). *Batův Zlín: budování průmyslového a zahradního města (1906–1943)*. Esprint Zlín ve spolupráci s Nadací Tomáše Bati.

Pokluda, Z. (2014). *Batů v kostce*. Kniha Zlín.

Pomerantsev, P., & Weiss, M. (2014). *Nothing Is True and Everything Is Possible: The Surreal Heart of the New Russia*. PublicAffairs.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), s. 62–77. Dostupné z: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Prism. (2014). In: PRism [online]. [Cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.prismjournal.org/>

Prskavcová, M. (2008). *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Technická univerzita Liberec.

Pruša, I. (2016). Corporate Scandal In Japan And The Case Study Of Olympus. *electronic journal of contemporary japanese studies*. [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://www.japanesestudies.org.uk/ejcs/vol16/iss3/prusa.html>

Pullmann, M. (2011). *Konec experimentu. Přestavba a pád komunismu*. Praha: Scriptorium

Pullmann, M. & Kolář, P. (2016). *Co byla normalizace? Studie o pozdním socialismu*. NLN – ÚSTR

Quintilianus, M. F. (1985). *Základy rétoriky*. Odeon.

Raaz, Oliver, and Stefan Wehmeier. "Histories of public relations: Comparing the historiography of British, German and US public relations." *Journal of Communication Management* 15.3 (2011): 256-275.

Rampton, S., & Stauber, J. (2002). *Trust Us, We're Experts PA: How Industry Manipulates Science and Gambles with Your Future*. Penguin.

Rampton, Sheldon a Stauber, John. 2002. *Trust Us, We're Experts. How Industry Manipulates Science and Gambles with your Future*. Tarcher Perigee.

Rampton, Sheldon a Stauber, John. 2003. *Weapons of Mass Deception: The Uses of Propaganda in Bush's War on Iraq*. Tarcher Perigee.

Reeves, N. (1986). *Official British Film Propaganda during the First World War*. Routledge.

Rhodes, R. A. W. a T Hart, Paul. (2014). *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford University Press.

Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Grada Publishing.

Rieger, B. (2013). How Beetle Overcame Nazi Past to Become Americans' Car. In: BloombergView [online]. 2013-05-23 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://www.bloombergview.com/articles/2013-05-23/how-beetle-overcame-nazi-past-to-become-americans-car>

Ries, A., & Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Harper Collins.

- Risi, Jennifer. 2016. Public Relations agencies are dominated by women. So why are the leaders men? Quartz, 8. Března 2016. Dostupné z: <https://qz.com/631499/public-relations-agencies-are-dominated-by-women-so-why-are-all-their-leaders-men/>
- Rojek, C. (2004). *Celebrity*. Reaktion Books.
- Rojek, C. (2012). *Fame Attack: The Inflation of Celebrity and Its Consequences*. A&C Black.
- Rudolfinum. (2014). Historie. In: Rudolfinum [online]. [Cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.rudolfinum.czweb.org/hist.htm>
- Ruler, B. van, & Verčič, D. (2004). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Walter de Gruyter.
- Russell, K., & Bishop, C. O. (2009). Understanding Ivy Lee's Declaration of Principles: U.S. Newspaper and Magazine Coverage of Publicity and Press Agency, 1865–1904. *Public Relations Review*, 35(2), s. 91–101.
- Říkáme lidem pravdu. Agitační brožura. In: Moderní dějiny [online]. 2013-11-08 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.moderni-dejiny.cz/clanek/rikame-lidem-pravdu-agitacni-material-z-roku-1951/>
- Sáblíková, L. (2012). Problém garance počtu článků. *Marketing* [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <http://www.marketing.cz/problem-garance-poctu-clanku>
- Sanders, M. L. (1975). Wellington House and British Propaganda during the First World War. *The Historical Journal*, 18(1), 119-146.
- Saunders, B. (1995). *Jak blufovat v public relations*. Talpress.
- Schendelen, R. van. (2004). *Jak lobbovat v Evropské unii, aneb, Machiavelli v Bruselu*. Centrum strategických studií.
- Scheufele, D. A., & Tewksbury, D. (2007). Framing, agenda setting, and priming: The evolution of three media effects models. *Journal of communication*, 57(1), 9-20.
- Schmitt, B., & Zutphen, G. V. (2012). *Happy Customers Everywhere: How Your Business Can Profit from the Insights of Positive Psychology*. Palgrave Macmillan.
- Schudson, M. (2008). The "Lippmann-Dewey Debate" and the Invention of Walter Lippmann as an Anti-Democrat 1985-1996. *International Journal of Communication*, 2, 12.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. 4th Edition. Routledge
- Socialbakers. (2015). Social Media Report for Czech Republic. In: Socialbakers.com [online]. [Cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/resources/reports/regional/czech-republic/2015/january/>
- Sociální podnikání Info. (2014, December 4). In: Sociální podnikání Info [online]. [Cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.socialnipodnikani.info/>
- Sochor, J. (2014). 10 let IPO na pražské burze: Příběhy úspěchu i zklamání. In: Investiční web [online]. 2014-05-12 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/ipo-prazska-burza/>
- Soukeník, Š. a D. Hejlová. (2015). Using Online Activism and Digital Media to Change Local Political Environment : a case study of Žit Brno. In: Čábyová, L. a D. Petranová. *Marketing Identity:*

Digital Life - part I. Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of S. Cyril and Methodius in Trnava, 2015, s. 314-330.

Spicer, C. H. (1993). Images of public relations in the print media. *Journal of public relations research*, 5(1), 47-61.

Sriramesh, K., & Vercic, D. (2009). *The Global Public Relations Handbook, Revised Edition: Theory, Research, and Practice*. Routledge.

Sriramesh, K., & Verčič, D. (2003). *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*. Lawrence Erlbaum.

Sriramesh, K., Zerfass, A., & Kim, J.-N. (2013). *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics*. Routledge.

Stanwick, P., & Stanwick, S. (2013). *Understanding Business Ethics*. SAGE Publications.

Stauber, John a Rampton, Sheldon. 2002. Toxic Sludge is Good for you: Lies, Damn Lies and the Public Relations industry. Common Courage Press.

Stejskalová, T. (2014). Mecenášství, za jakou cenu? In: A2larm [online]. 2014-01-30 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://a2larm.cz/2014/01/mecenasstvi-za-jakou-cenu/>

Stelter, B. (2013) „Ashamed“: Ex-PR exec Justine Sacco apologizes for AIDS in Africa tweet. In: CNN [online]. 2013-12-22 [cit. 2014-10-13]. Dostupné z: <http://www.cnn.com/2013/12/22/world/sacco-offensive-tweet/index.html>

Stiff, J. B., & Mongeau, P. A. (2003). *Persuasive Communication*. Guilford Press.

Stinson, L. (2013). Ikea Develops a Smart Flat-Pack Shelter for Disaster Refugees. In: Wired [online]. 2013-07-10 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z: <http://www.wired.com/2013/07/ikeas-innovative-new-refugee-shelter/>

Strömbäck, J. & Kiousis, S. (2011). *Political Public Relations*. London: Routledge

Stříteský, V., Stránská, A. & P. Drábik. (2015). Crisis Communication on Facebook. *Studia Commercialia Bratislavensia*, Vol. 8., No. 29 (1/2012, s. 103-111)

Sugiyama, K., & Andree, T. (2010). *The Dentsu Way: Secrets of Cross Switch Marketing from the World's Most Innovative Advertising Agency*. McGraw Hill Professional.

Surlin, Stuart. Review: Public relations and Community: A reconstructed Theory. *Canadian Journal of Communication*, sv. 14, č. 2, s. 97

Svoboda, V. (2004). *Základy public relations: učební text*. Univerzita Tomáše Bati.

Svoboda, V. (2009). *Public relations – moderně a účinně*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing.

Syslová, K. (2014). Jak mimozemšťan Alza ukradl Tomáškovy křížalky. *Markething* [online]. 2014-01-16 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/jak-mimozemstan-alza-ukradl-tomaskovy-krizalky>

Šatkovský, L., & Vlček, F. (1966). *Vědeckotechnická a ekonomická propaganda a informace: Sborník dokumentů*. Práce.

Šedivý, M., & Mendlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové*

organizace. Grada Publishing.

Šimandlová, N. (2013). *Kampaň „Děkujeme, odcházíme“ v období 2010–2011: případová studie*. Praha: Diplomová práce. FSV UK.

Šindler, Z. (1906). *Moderní reklama*. Praha: F. Šimáček. Digitalizováno. [Cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://eod.vkol.cz/ii633551/>

Šťastná, A. (2010). Tiskové zprávy jako nástroj oboru public relations a jejich uplatnění v českých denících Hospodářské noviny, MF Dnes a Právo. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova

Šťastný, J. (1977). *Ekonomická propaganda a agitace: Rozšířené téze pro lektory ROH*. Ústř. lektorský sbor ÚRO.

Tahal, R. & V. Stříteský. (2013). Loyalty Programs in fast-moving consumer goods sector. *Czech Journal of Social Sciences Business and Economics* 4 (2013): 67-74.

Tahal, R. & V. Stříteský. (2014). "Věrnostní programy a jejich vnímání zákazníky a provozovateli retailových internetových obchodů." *Acta Oeconomica Pragensia* 22.4 (2014): 30-41.

Tahal, R. & V. Stříteský. (2014). Customer loyalty in hypermarkets, supermarkets and discount chains. *Current challenges of marketing and their application in practice*. [online]. Dostupné z: <http://kmg.vse.cz/konference2014/wp-content/uploads/2014/11/Proceedings.pdf>

Teather, D. (2010). Nespresso steams ahead in UK with 35.5% growth. In: The Guardian [online]. 2010-04-09 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/business/2010/apr/09/nespresso-uk-sales-soar>

Tench, R., & Sun, W. (2014). *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*. Emerald Group Publishing.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. FT Prentice Hall.

Tench, R., & Yeomans, L. (2013). *Exploring Public Relations*. 3rd Revised edition edition. Pearson Education Limited.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. & P. Verhoeven. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan. Teribear [online]. Teribear © 2012 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.teribear.cz>

The Economist. (2014). Catching the eagle. In: The Economist [online]. 2014-08-22 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/08/chinese-and-american-gdp-forecasts>

The Economist. (2014). Grey eminences. In: The Economist [online]. 2014-02-22 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/special-report/21596674-how-companies-try-influence-governments-grey-eminences>

The Guardian. (2013). Russell Brand and the GQ awards: „It’s amazing how absurd it seems”. In: The Guardian [online]. 2013-09-13 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/culture/2013/sep/13/russell-brand-gq-awards-hugo-boss>

The Lost Museum Archive (n. d.). Online. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://lostmuseum.cuny.edu/archive/exhibit/mermaid/>

- Thompson, J. L. (1999). *Politicians, the Press and Propaganda: Lord Northcliffe and the Great War, 1914-1918*. Kent: The Kent State University Press
- Thompson, O. (1977). *Mass persuasion in history: An historical analysis of the development of propaganda techniques*. Paul Harris Publishing.
- Tilson, D. J., & Alozie, E. C. (2004). *Toward the Common Good: Perspectives in International Public Relations*. Allyn and Bacon.
- Toth, E. & R. Heath. (1992). *Rhetorical and Critical approaches to Public Relations*. Lawrence Erlbaum Ass.
- Toth, E., R. Heath & D. Wamer. (2009.) *Rhetorical and Critical approaches to Public Relations II*. Taylor and Francis.
- Trampota, T. (2006). *Zpravodajství*. Portál.
- Tschang, Ch.-Ch., & Roberts, D. (n.d.). China's Megacities. In: Bloomberg Business Week [online]. Dostupné z: http://images.businessweek.com/ss/08/11/1112_china_megacities/ Turow, J. (2013). *Media Today: Mass Communication in a Converging World*. Routledge.
- Týden. (2008). Rakousko přiznalo miliony na boj proti Temelínu. In: Týden.cz [online]. 2008-05-05 [cit. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/evropa/rakousko-priznalo-miliony-na-boj-proti-temelinu_57815.html
- Tye, L. (2002). *The Father of Spin: Edward L. Bernays and The Birth of Public Relations*. Palgrave Macmillan.
- Urban, O. (2003). *Kapitalismus a česká společnost: K otázkám formování české společnosti v 19. století*. Nakladatelství Lidové noviny.
- Ústav pro studium totalitních režimů. (2009). *Bezpečnostní aparát, propaganda a pražské jaro*. Sborník k mezinárodní konferenci.
- Ústava České republiky. (2014). [online]. 2014-02-22 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.julda.cz/2009/05/ustava-ceske-republiky-ke-stazeni/>
- Usunier, J.-C., Furrer, O., & Furrer-Perrinjaquet, A. (2011). The perceived trade-off between corporate social and economic responsibility A cross-national study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(3), s. 279–302. Dostupné z: <http://doi.org/10.1177/1470595811413102>
- Valentini, C. (2009). Italian public relations in a changing world. Historical overview, current questions and future challenges. *Prism*, 6(2), 1-11.
- Valentini, Chiara, Dean Kruckeberg, a Kenneth Starck. 2012. "Public relations and community: A persistent covenant." *Public Relations Review* 38.5 (2012): 873-879.
- Vošahlíková, P. (1999). *Zlaté časy české reklamy*. Karolinum.
- Vranica, S. (2014). Behind the Preplanned Oscar Selfie: Samsung's Ad Strategy. In: Wall Street Journal [online]. 2014-03-03 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304585004579417533278962674>
- Vymětal, Š. (2009). *Krizová komunikace*. Grada Publishing.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada Publishing.

- Vysekalová, Jitka a kol. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada
- Vysekalová, Jitka a kol. (2012). *Psychologie reklamy: 4., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada
- Vysekalová, Jitka a kol. (2014). *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada
- Vysekalová, Jitka a Voříšek, Karel. (2015). *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. Praha: Grada
- Waters, R. D. (2014). *Public Relations in the Nonprofit Sector*. Routledge
- Watson, J. (1998). *Media Communication: An Introduction to Theory and Process*. London: Macmillan.
- Watson, James a Anne Hill. (2000). *Dictionary of Media and Communication Studies*. Oxford University Press.
- Watson, T. (2014a). *Asian Perspectives on the Development of Public Relations: Other Voices*. Palgrave Macmillan.
- Watson, T. (2014b). *Eastern European Perspectives on the Development of Public Relations: Other Voices*. Palgrave Macmillan.
- Watson, T. (2015). *Perspectives on public relations historiography and historical theoretization*. Palgrave.
- Watson, T. (ed.). (2016). *North American Perspectives on the Development of Public Relations: Other Voices*. London: Palgrave.
- Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research & Evaluation*. Kogan Page Publishers.
- Watson, T., & Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement*. Kogan Page Publishers.
- Watson, T., 2008. Public relations research priorities: a Delphi study. *Journal of Communication Management*, 12, 104-123.
- Welch, D. (2013). *Propaganda, Power and Persuasion*. The British Library
- Welch, D. (2016). *Persuading the People: British propaganda in World War II*. London: British Library
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Harper Collins.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2014). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Pearson Education, Limited.
- Winnett, R., & Swaine, J. (2010). BP chief Tony Hayward sold shares weeks before oil spill. The Telegraph [online]. 2010-06-05 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/energy/oilandgas/7804922/BP-chief-Tony-Hayward-sold-shares-weeks-before-oil-spill.html>

Wollaeger, M. (2008). *Modernism, Media, and Propaganda: British Narrative from 1900 to 1945*. Princeton University Press.

Zdražilová, D., a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Nakladatelství C. H. Beck.

Zákon o regulaci reklamy 40/1995 Sb. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=42721&fulltext=&nr=&part=&name=regulaci~20reklamy&rpp=50#local-content>

Zandvliet, L., & Anderson, M. (2009). *Getting It Right: Making Corporate-Community Relations Work*. Greenleaf Publishing.

Zrostlík, V. (1979). *Zkušenosti z rozvíjení ekonomické propagandy*. Práce.

Žáry, I. (1995). *Public relations: Cesta k úspěchu*. HEVI.

Příloha 1

Tabulka X1. Přehled výchozích publikací a výzkumů habilitační práce

Vlastní publikovaný výzkum	Financování výzkumu	Zařazení výzkumu v rámci habilitační práce
HEJLOVÁ, Denisa. <i>Public relations</i> . 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. 250 s. ISBN 978-80-247-5022-4. (hlavní autor, 100 %)	kombinované	Výchozí text habilitační práce
KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. <i>Zveřejněné soukromí: utváření obrazu soukromého života politiků v médiích</i> . 1 vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2012. Politika a společnost. 199 s. ISBN 978-80-7325-294-6. (hlavní autor, 100 %)	FSV UK	Kap. 15.1 Politické PR
KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. "Family Picture". Interaction of political PR and media in portraying private issues of Czech politicians. In: DE BLASIO, Emiliana - HIBBERT, Matthew - SORICE, Michele. <i>Leadership and new trends in political communication: selected papers</i> . 1 vyd. Rome: Centre for Media and Communication Studies Massimo Baldini, 2011, CMCS Working Papers, s. 171-184. ISBN 978-88-6536-008-8. (hlavní autor, 100 %)		
KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. The Role and Function of Public Relations in the Czech Republic. In: OKAY, Aydemir - CARAYOL, Valérie - TENCH, Ralph. <i>Researching the Changing Profession of Public Relations</i> . 1 vyd. Bruxelles: Peter Lang, 2013, Neuveden, s. 91-109. ISBN 978-2-87574-056-4. (hlavní autor, 100 %)	FSV UK a AMI Communications (realizace STEMMark)	Kap. 8.5
HEJLOVÁ, Denisa - KLIMEŠ, David. Propaganda in 1980s Czechoslovakia: Life in a Ritualised Lie. In: SOMERVILLE, Ian - HARGIE, Owen - TAYLOR, Maureen - TOLEDANO, Margalit. <i>International Public Relations: Perspectives from deeply divided societies</i> . 1 vyd. London: Routledge, 2017, s. 173-197. ISBN 978-1-138-86013-1. (hlavní autor, 60 %)	FSV UK	Kap. 6.5
HEJLOVÁ, Denisa. The Czech Republic. In: WATSON, Tom. <i>Eastern European Perspectives on the Development of Public Relations : Other Voices</i> . 1 vyd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014, National Perspectives on the Development of Public Relations, s. 25-40. ISBN 978-1-137-40424-4. DOI 10.1057/9781137404268.0007. (hlavní autor, 100 %)	FSV UK	Kap. 6

<p>KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa - MATUŠKOVÁ, Anna. Public affairs in the Czech Republic: an exploratory study of the current situation. <i>Journal of Public Affairs</i>, 2014, 14 (1), 54-66. ISSN 1472-3891. DOI 10.1002/pa.1505. (hlavní autor, 50 %)</p> <p>KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa - MATUŠKOVÁ, Anna. Public Affairs v České republice: Současný stav oboru. <i>Politologický časopis</i>, 2013, 20 (4), 469-482. ISSN 1211-3247. DOI 10.5817/PC2013-4-469. (hlavní autor, 50 %)</p> <p>MILLAR, Carla C. J. M. and HEJLOVÁ, Denisa. <i>Public Affairs in CEE: On the way to transparency?</i> Paper presented at the International Political Marketing Conference, Stockholm, September 2013. Článek dostupný online. (hlavní autor, 50 %)</p>	PRVOUK P-17	Kap. 14
<p>JIRÁK, Jan - KÖPPLOVÁ, Barbara - KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. Média dvacet let poté = Media twenty years after. 1 vyd. Praha: Portál, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7367-446-5. (hlavní autor, 33 %)</p>	FSV UK	Kap. 7.3.2 (pouze dílčí informace)
<p>KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. CEO and Businesses are Losing Trust: Comparison of EU, USA, Czech and Slovak Republic. <i>Central European Business Review</i>, 2012, 1 (1), 7-13. ISSN 1805-4854. (hlavní autor, 100 %)</p> <p>KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. The Growth of Anti-Corruption Attitudes in Czech Marketing Communication and PR: Anti-corruption Fight as Marketing Tool. <i>Central European Business Review</i>, 2013, 2 (1), 15-20. ISSN 1805-4854. (hlavní autor, 100 %)</p>	FSV UK	Kap. 17
<p>HEJLOVÁ, Denisa. Ve službách reklamy. <i>Art + Antiques</i>, 11. 7. 2016, str. 82-84 (popularizační článek)</p>	Národní galerie	Kap. 6.2.4
<p>KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. Nissan: vyprávějme korporátní příběhy. <i>Strategie</i>, 16. 11. 2011, s. 28-29 (článek v oborovém tisku)</p>	Japan Foundation	Kap. 13.1 (Příklad korporátní komunikace Nissan)
<p>Výzkum PR ve Spojených státech (samostatně nepublikovaný)</p>	Fulbright-Masaryk Scholarship	Kap. 3

Zdroj: autorka.