

## **Rozdział 4.**

# **Ewaluacja public relations w kryzysie**

*Julita Dąbrowska*

### **4.1 Rosnąca potrzeba pomiarów działań komunikacyjnych, w tym public relations w sytuacjach kryzysowych**

Branża reklamowa i PR-owa od lat postrzegana jest jako barometr ekonomiczny. Można zauważyć powtarzającą się cyklicznie prawidłowość. Mianowicie, gdy firmy mają tendencję do zmniejszania wydatków na działania szkoleniowe, reklamowe, czy public relations – pomimo, że, „akcja PR promująca pewien produkt może zostać skutecznie przeprowadzona za 10% kosztów odpowiadającej jej akcji reklamowej”<sup>1</sup> - to zapowiada to spowolnienie gospodarcze w skali makroekonomicznej. W praktyce oznacza to po prostu malejące wpływy z działalności podstawowej agencji reklamowej, domów mediowych, agencji PR-owych, czy eventowych. Tak właśnie zachowywał się rynek usług komunikacyjnych w 2000 roku, zwiastując pierwszy poważny kryzys na rynku polskim, od początku lat 90. XX wieku, tj. od czasów przywrócenia zasad gospodarki wolnorynkowej. Po raz drugi zjawisko to miało miejsce latem 2008 roku, kiedy to najwięksi reklamodawcy zmniejszyli swoje wydatki na działania komunikacyjne zaplanowane na jesień tego roku. Od tego czasu można zauważyć nową, ale jakże ważną zmianę – firmy nie planują już działań komu-

---

<sup>1</sup> A. Grzegorzczak, *Public relations*, Instytut Promocji Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 10.

nikacyjnych w perspektywie długookresowej (1-3 lata), ale preferują plany działań krótkookresowych (miesięczne, kwartalne, półroczne i roczne). Ta istotna zmiana jakościowa w procesie planowania strategii komunikacyjnej wprowadziła również nowy reżim w zakresie oceny efektów prowadzonych działań komunikacyjnych – reklamowych, eventowych jak i PR-owych.

Coraz więcej firm stara się na bieżąco oceniać efekty, i to zarówno pod względem skuteczności jak i efektywności. O ile działania reklamowe, we wszystkich mediach – telewizji, radio, prasie a przede wszystkim Internecie są oceniane na bieżąco, to co zasługuje na uwagę i pochwałę, to fakt, że coraz więcej kampanii i akcji public relations również jest ocenianych. Firmy najpierw chcą poznać rezultaty właśnie zakończonych kampanii, zanim zdecydują się na kontynuację lub zupełnie nowe rozwiązania. Izabela Albrychiewicz, prezes MEC Sp. z o. o w listopadzie 2011 roku tak wypowiadała się na łamach magazynu Brief: „Spowolnienie gospodarcze z 2008 roku, które niestety okazało się bardziej brzemiennie w skutkach niż ktokolwiek przypuszczało, zmieniło bardzo wiele w podejściu do biznesu, w tym również do marketingu czy komunikacji. Już od 2008 roku zauważyliśmy wzrost zainteresowania naszych klientów w pomiarze efektów każdej złotówki wydanej na komunikację marki. Naszym celem jest jak najlepsza inwestycja budżetów klientów tak, by przyniosły one optymalne efekty. Rozwijamy w tym celu zarówno narzędzia strategiczne, które pozwalają nam nawiązać dialog z coraz bardziej pewnym siebie i świadomym konsumentem, jak i te umożliwiające mierzenie zwrotu z inwestycji.”<sup>2</sup>

Kolejny ważny argument za podejmowaniem świadomych i zaplanowanych działań ewaluacyjnych, to fakt, że coraz więcej kampanii wykorzystuje wiele różnorodnych narzędzi, tak by zagwarantować sobie jak najlepsze rezultaty działań. Wykorzystuje się efekt synergii, łącząc różnorodne narzędzia. Czasami wręcz trudno jednoznacznie określić, czy prowadzone działania komunikacyjne to są jedynie działania reklamowe, a może również i PR-owe, a być może i promocyjne (BTL-owe). Przykładem niech będą tak rozpowszechnione obecnie akcje konsumenckie, których jasnym celem jest dotarcie do jak najszerszego grona konsumentów, po to by uzyskać maksymalny wzrost sprzedaży. W takim przypadku firmy decydują się zarówno na

<sup>2</sup> <http://www.brief.pl/inbrief/wywiady/art362,nie-wydawac-pieniadze-lecz-rozsadnie-inwestowac.html> (10.12.2012)

działania reklamowe (ich celem jest dotarcie szybko do określonego grona odbiorców z komunikatem o promocji sprzedaży), działania brand public relations (ich celem jest wygenerowanie jak największego zainteresowania w mediach, by za ich pośrednictwem zainteresować telewidzów i czytelników oraz internautów), jak i działania promocyjne (ich celem jest przyciągnięcie konsumentów i zaoferowanie im rabatów, upominków, gadżetów z limitowanej serii).

„Zdaniem Anny Lubowskiej, prezes MEC, jednego z największych domów mediowych, strach przed głębszym spowolnieniem, a tym samym spadkiem przychodów, sprawia, że firmy kładą większy nacisk na efekty. Słowo efektywność odmieniane jest dziś wśród marketerów przez wszystkie przypadki. A to oznacza, że kampanie wizerunkowe, których efekt trudno zmierzyć, ustępują sprzedażowym.”<sup>3</sup>

Istnieje zatem potrzeba dalszej edukacji polskich PR-owców, marketerów i szefów działów komunikacji na temat różnorodnych metod ewaluacji działań komunikacyjnych, w tym i działań public relations. Należy jednak docenić wysiłki dwóch organizacji branżowych – Polskiego Stowarzyszenia Public Relations oraz Związku Firm Public Relations, które coraz częściej zachęcają swoich członków do podejmowania prób ewaluacji działań PR. W czasie X PR Forum, które odbyło się 16.11.2012 roku przedstawiciel firmy Press-Service Monitoring Mediów zaprezentował referat na temat „Nowe trendy, podejście i wyzwania w badaniu efektywności media relations, nadzorce reputacji w świecie mediów tradycyjnych i social media”. Rok wcześniej organizator konkursu Złote Spinacze wydał katalog z opisem nagrodzonych kampanii, choć tylko jedna (na 59 opisanych) reprezentowała kategorię Efektywność.<sup>4</sup>

Okazuje się, że postulat pomiaru działań public relations od lat jest podnoszony przez badaczy amerykańskich i australijskich, a pionierami w tym zakresie byli: James Gruning (1984, „Managing Public Relations”), John Pavlik (1987, „Public Relations – What Research Tell Us” i Walter Lindenmann (1988, „Ketchum Nationwide Survey on Public Relations Research, Measurement and Evaluation”).

Wraz z popularyzacją Zrównoważonej Karty Wyników wśród polskich menedżerów, będzie również rosła potrzeba pomiaru działań

<sup>3</sup> [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/333792,w\\_czasie\\_kryzysu\\_warto\\_wzmacniac\\_wizerunek\\_firmy.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/333792,w_czasie_kryzysu_warto_wzmacniac_wizerunek_firmy.html) (11.12.2012)

<sup>4</sup> „Praktycznie o PR Case studies projektów nagrodzonych w konkursie ZFPR Złote Spinacze”, ZFPR, Warszawa 2011

public relations. Jej twórcy: Robert Kaplan i David Norton uważają bowiem, że „jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać”<sup>5</sup>. Praktykom i badaczom public relations powinny spodobać się słowa XIX-wiecznego fizyka Williama Thomsona: „Jeśli czegoś nie można zmierzyć, nie można tego ulepszyć...”<sup>6</sup>

## 4.2. Planowanie działań public relations a pomiar skuteczności i efektywności

Właśnie na etapie planowania działań public relations powinna być podjęta decyzja jak będą oceniane efekty PR-owe. Jak pokazuje polska praktyka, większość firm nadal skupia się na uzyskaniu jak największej liczby wycinków prasowych, czy też zmianek w programach telewizyjnych czy radiowych. Choć żyjemy w drugim dziesięcioleciu XXI wieku, a Internet jest medium powszechnym i znanym od co najmniej 20 lat w Polsce, to publikacje internetowe są mniej cenione niż te prasowe przez zleceniodawców działań PR – czyli zarządy firm i osoby decydujące o budżetach marketingowo-PR-owych.

Ocena działań public relations powinna dotyczyć trzech wymiarów: **skuteczności, efektywności i trafności**.

- Ocena działań public relations pod względem skuteczności oznacza stwierdzenie, że cel działań PR został osiągnięty. Daje to nam informację, że zaproponowane działania były skuteczne, czyli doprowadziły do osiągnięcia celu. Patrząc z tej perspektywy można zauważyć, że wiele programów public relations jest skutecznych, ale wszystko zależy od tego jak zostały sformułowane cele PR-owe.<sup>7</sup>
- Drugi wymiar – efektywność – odnosi się do relacji uzyskanych korzyści materialnych (najczęściej finansowych) do poniesionych kosztów. Stąd najpowszechniejszym wskaźnikiem efektywności jest ROI (*Return on Investment*) czyli zwrot z inwestycji. W firmach prowadzących regularne działania relacji inwestorskich, oprócz ROI stosuje się inny miernik – ROE (*Return on*

<sup>5</sup> <http://www.akademiparp.gov.pl/artukul/202/czy-czeka-nas-renesans-twardego-zarzadzania.html> (11.12.2012)

<sup>6</sup> <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/jesli-czegos-nie-mozna-zmierzyc-nie-mozna-tego-ulepszyz/> (09.12.2012)

<sup>7</sup> Będzie o tym mowa w dalszej części opracowania

*Expectations*), który odnosi się do wartości niematerialnych takich jak: wiarygodność, powiernictwo, zaufanie, reputacja i budowanie relacji.<sup>8</sup>

- Trafność to trzeci ważny wymiar. Najtrudniejszy do zdefiniowania, jednak odnoszący się do tego, czy podjęte działania public relations były adekwatne. Należy zastanowić się zatem, czy działania dotyczyły odpowiedniej grupy odbiorców, były prowadzone w odpowiednim czasie oraz czy dokonano wyboru odpowiednich czyli najwłaściwszych działań.

#### **4.4. Ustalanie celów PR według koncepcji SMART**

Koncepcja SMART jest powszechnie stosowana przy definiowaniu celów strategii komunikacji marketingowej. Powinna też być powszechnie stosowana przez praktyków public relations. Zgodnie z nią cele PR-owe powinny być:

S – specific (specyficzne)

M – measurable (mieralne)

A – achievable (osiągalne)

R – realistic (realistyczne)

T – time-bound (określone w czasie)

lub zgodnie z polską wersją tej metody – formułą MAKRO:

M - mieralne

A - ambitne

K - konkretne

R – realistyczne

O – określone w czasie

W polskiej praktyce dość często spotyka się cele zdefiniowane nieprecyzyjnie, zbyt ogólnikowo, co powoduje niestety trudności w późniejszej ocenie efektów działań PR. Oto kilka przykładów celów PR:

- Poinformowanie mediów o nowej usłudze / produkcie
- Zachęcenie konsumentów do wypróbowania nowego produktu/ usługi

---

<sup>8</sup> W literaturze anglosaskiej podaje się następujące wymiary oceny: credibility – trust – reputation – relationships – confidence, co zostało przetłumaczone jako: wiarygodność – powiernictwo – reputacja – relacje – zaufanie.

- Budowanie pozytywnego wizerunku firmy marki/organizacji
  - Poprawa morale pracowników firmy/organizacji
- Powyższe cele ogólne należy doprecyzować znając sytuację wyjściową oraz skalę planowanych działań public relations. Należy odpowiedzieć sobie choćby na dodatkowe pytania, takie jak:
- O jakiej grupie mediów mowa? Ogólnopolskiej czy lokalnej? Mediach tradycyjnych (prasa), elektronicznych (telewizja, radio) czy internetowych? Mediach specjalistycznych (miesięczniki branżowe) czy ogólnych (dziennikach)?
  - Czy zależy nam biernym czy aktywnym poinformowaniu? Biernym tzn. na dostarczeniu informacji czy też na aktywnym tj. na zrozumieniu tej informacji, a być może na zainteresowaniu dziennikarzy tematem nowego produktu?

Powyższe przykłady pokazują, że w większości wypadków należy dokonać analizy przed i po realizacji działań public relations, by odpowiedzieć sobie na pytanie czy zmiana w ogóle miała miejsce, czy przyniosła efekty pozytywne, a może wręcz negatywne. Zatem, by dokonać oceny w sposób mierzalny, należy odnieść się do mierników/wskaźników. Oto kilka przykładów mierników PR-owych:

- Zmiana wyrażona w procentach w świadomości spontanicznej konsumentów (jeśli były prowadzone TYLKO działania public relations, gdyż w przypadku towarzyszącej działaniom PR kampanii reklamowej, konsumentom trudno będzie precyzyjnie wskazać źródło informacji).
- Przeprowadzenie mailingu do wszystkich dziennikarzy z listy mediów (automatycznie zadaniem osoby odpowiedzialnej za działania PR-owe jest zagwarantować, że lista mediów jest aktualna i obejmuje wszystkich dziennikarzy, którzy komentują dany temat) w dniu oficjalnego wprowadzenia produktu / usługi na rynek.

Doświadczeni praktycy PR doskonale wiedzą, że każdy nieprecyzyjny cel public relations można przekształcić na cel mierzalny. To z czym praktycy public relations mają kłopot to formułowanie celów realnych, możliwych do osiągnięcia. Niezbędna jest co najmniej podstawowa znajomość zagadnień psychologii i socjologii, w szczególności różnorodnych praw komunikacji. Na szczególną uwagę zasługują: teoria dysonansu poznawczego Leona Festingera oraz teoria Wedging and Hedginga, a także reguły Roberta Cialdiniego czy Kevina Hogana. Równie ważne są przepisy prawne i zasady etyczne, które wpływają

bezpośrednio na realizację działań public relations w Polsce.

Dlaczego cele działań PR mogą być nierealne? Otóż stawiane sobie za cel, że w okresie 6 miesięcy nastąpi diametralna zmiana postrzegania firmy, z negatywnego na pozytywny, jest zadaniem nie do wykonania. Tu warto przypomnieć teorię dysonansu poznawczego Leona Festingera, zgodnie z którą każdy człowiek dąży do uzyskania zgodności między swoimi działaniami a sądami i myślami.<sup>9</sup> Trudno zatem, lub jest to wręcz niemożliwe, by oczekiwać, że dana osoba zmieni swoje zachowanie, jeśli nie zmieni swoich przekonań.

Inna teoria - Hedging&Wedging wyjaśnia nam, że poglądy mogą się zmieniać ze stabilnych na ambiwalentne, nie jest zaś możliwa zmiana diametralna.<sup>10</sup>

Dobrze jest też zapoznać się z książką Roberta Cialdiniego o wywieraniu wpływu na innych ludzi. Choć J. MacNamara postuluje, że działania PR mają za zadanie: zmieniać postawy, zmieniać zachowania i zwiększać świadomość, to nie da się tego osiągnąć w krótkim czasie. Przykładem niech będą kampanie społeczne, mające na celu zmianę zachowań – jak choćby, akcje na rzecz prowadzenia badań profilaktycznych, respektowanie zakazu palenia w obecności osób niepalących, ograniczenie prędkości jazdy po mieście z 60 km/h do 50 km/h. Celem działań nie jest wprowadzenie kolejnego przepisu w życie, ale o dostosowanie zachowania odbiorców i przestrzeganie tych zapisów. Kampanie te będą skuteczne, ale tylko wtedy, gdy będą konsekwentnie i systematycznie powtarzane, co może trwać nawet kilka lat.

Zmiana zachowania przychodzi nam szczególnie trudno, bo zgodnie np. z regułą zaangażowania i konsekwencji, o której pisze prof. Cialdini – „kiedy dokonamy już wyboru lub zajmiemy stanowisko w jakiejś sprawie, napotykamy zarówno wewnątrz nas, jak i w innych, silny nacisk na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co już się zaangażowaliśmy”<sup>11</sup> lub stosując regułę dowodu społecznego – naśladujemy innych, wierząc, że ich poglądy i/lub zachowania są słuszne i właściwe w danym momencie. Stąd tak często w kampaniach PR o wsparcie proszeni są celebryci, liderzy opinii, osoby znane i szanowane.

<sup>9</sup> E. Aronson, *Psychologia społeczna – serce i umysł*, Wyd. Zysk i s-ka, Poznań 1997, s. 81.

<sup>10</sup> <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf> (12.12.2012)

<sup>11</sup> Robert Cialdini „Wywieranie wpływu na ludzi”, GWP 1996, s. 67.

Niektóre cele działań public relations mogą być nierealne, gdyż są one sprzeczne z przepisami obowiązujących aktów prawnych (głównie ustawy z 26 stycznia 1984 roku „Prawo prasowe” z późn. zmianami)<sup>12</sup> lub kodeksów etycznych. Przykładem niech będą następujące cele:

- Pozyskanie co najmniej 10 pozytywnych publikacji na temat marki / produktu / usługi w prasie miesięcznie
- Wygenerowanie co najmniej 50 wzmianek w prasie kobiecej i 100 publikacji w serwisach internetowych, w ciągu miesiąca od zorganizowania konferencji prasowej

Obowiązujący Kodeks Etyczny Polskiego Stowarzyszenia Public Relations wyraźnie odnosi się do wyżej wymienionych sytuacji: „Pracownik public relations nie może zawierać żadnych umów, w których gwarantowałyby osiągnięcie rezultatu uzależnionego od autonomicznych decyzji innych podmiotów, takich jak redakcje, instytucje publiczne itp., a jego wynagrodzenie nie może być uzależnione od osiągnięcia takich rezultatów.”<sup>13</sup> Również podobny przepis można znaleźć w Kodeksie Dobrych Praktyk Związku Firm Public Relations: „Firmom nie wolno współpracować z klientami na podstawie umów i uzgodnień, które ustalają wynagrodzenie firmy za pojedyncze publikacje, które ukazały się w mediach.” oraz „firmom nie wolno podpisywać z klientem umów, które gwarantowałyby osiągnięcie rezultatów zależnych od suwerennej decyzji strony trzeciej.”<sup>14</sup> Działania public relations nie zakładają automatycznego prawa do przekazywania opinii publicznej swojego punktu widzenia za pomocą mediów.<sup>15</sup>

Jak pokazuje praktyka nie wszyscy rozumieją wytyczne kodeksów etycznych obowiązujących branżę PR w Polsce. W 2011 roku Urząd Miasta Poznań rozpiisał przetarg na usługi public relations, w którym żądał gwarancji określonej liczby publikacji prasowych w specyfikacji sporządzonej zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych (posługując się określeniem – nie mniej niż 300 publikacji miesięcznie). Sprawą zajęła się Rada Etyki Public Relations i przedstawiła swoją opinię.<sup>16</sup> Istnieje więc realna potrzeba edukacji w tym zakresie, jak również w zakresie definiowania celów, które są nie tylko mierzalne, ale również osiągalne etycznie. Ustawa „Prawo prasowe” również odnosi się

<sup>12</sup> <http://isap.sejm.gov.pl/> (11.12.2012)

<sup>13</sup> Art. 10 Kodeksu Etycznego PSPR – za <http://www.polskipr.pl/o-stowarzyszeniu/kodeks-etyki/> (11.12.2012)

<sup>14</sup> <http://zfpr.pl/kodeks-dobrych-praktyk> (12.12.2012)

<sup>15</sup> A. Grzegorzcyk, *Public relations*, Agencja reklamy Benta, Warszawa 1997, s. 6.

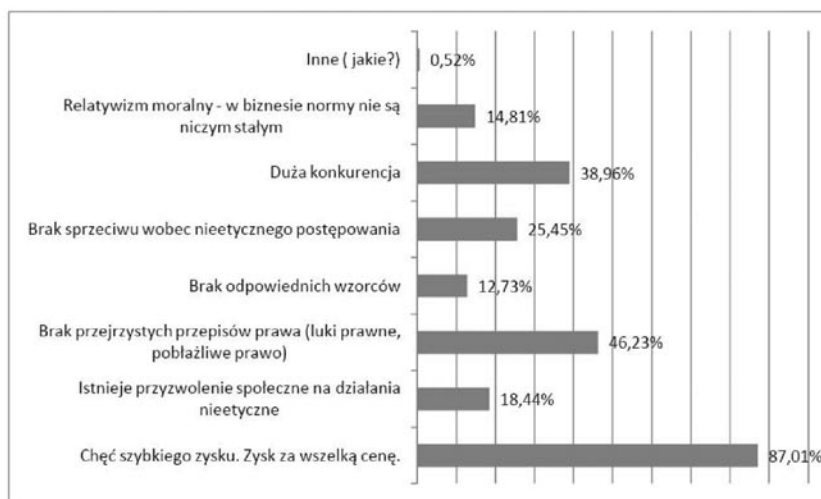
<sup>16</sup> <http://www.radaetykipr.pl/download.php?id=56> (12.12.2012)



do tego aspektu, z punktu widzenia pracy dziennikarza: „Dziennikarzowi nie wolno prowadzić ukrytej działalności reklamowej wiążącej się z uzyskaniem korzyści majątkowej bądź osobistej od osoby lub jednostki organizacyjnej zainteresowanej reklamą.”<sup>17</sup>

Badania Wyższej Szkoły Promocji z 2011 roku pokazują, że przyczynami zachowań nieetycznych w biznesie są m.in. brak przejrzystych przepisów prawa, brak sprzeciwu wobec nieetycznego postępowania czy przyzwolenie społeczne na działania nieetyczne.<sup>18</sup>

### Rysunek 1. Główne powody łamania zasad etycznych w biznesie



Źródło: Wydra Ł. „Etyka public relations w recepcji społecznej” (w:) red. Kubiak K. *Spoleczna recepcja public relations*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.

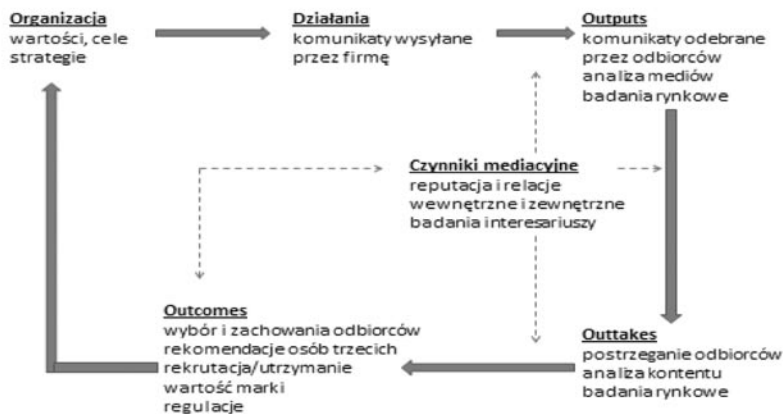
## 4.5. Działania organizacji międzynarodowych w zakresie sposobów ustalania celów public relations i oceny podjętych działań public relations

Od kilku lat badacze public relations stosują tzw. model Najlepszych Praktyk opracowany przez firmę konsultingową PricewaterhouseCoopers. Model ten odnosi się do praktyki biznesowej firm i jest relatywnie szeroko rozpowszechniony w Stanach Zjednoczonych

<sup>17</sup> Art.12 ustawy Prawo prasowe z 26 stycznia 1984 roku z późn. zmianami

<sup>18</sup> Wydra Ł. „Etyka public relations w recepcji społecznej” (w:) red. Kubiak K., *Spoleczna recepcja public relations*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2011.

## Rysunek 2. Najlepsze praktyki – model PricewaterhouseCoopers

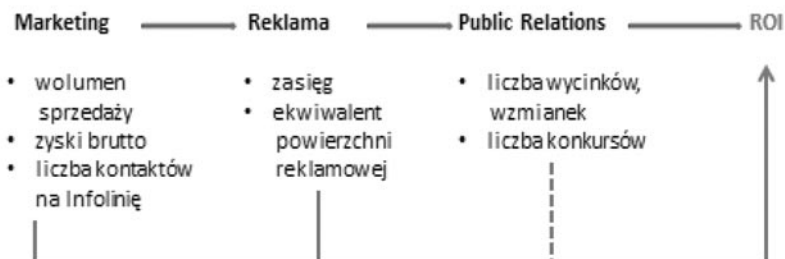


Źródło: Don W. Stacks, David Michaelson, *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation*, Business Expert Press, 2010, str. 11.

Schemat ten wskazuje na silny i bezpośredni związek między firmą/organizacją określającą swoje cele, wartości, a ustalaniem celów komunikacyjnych, komunikatami wysyłanymi przez tę organizację a oddziaływaniem rozumianym jako „outcomes”, „outtakes”.

Kolejne dwa schematy pokazują tradycyjny i nowoczesny sposób pomiaru działań marketingowych, reklamowych i public relations. Jest on nadal stosowany w wielu firmach. W przypadku działań public relations mowa jest tutaj jedynie o działaniach skierowanych do mediów czyli o tzw. media relations.

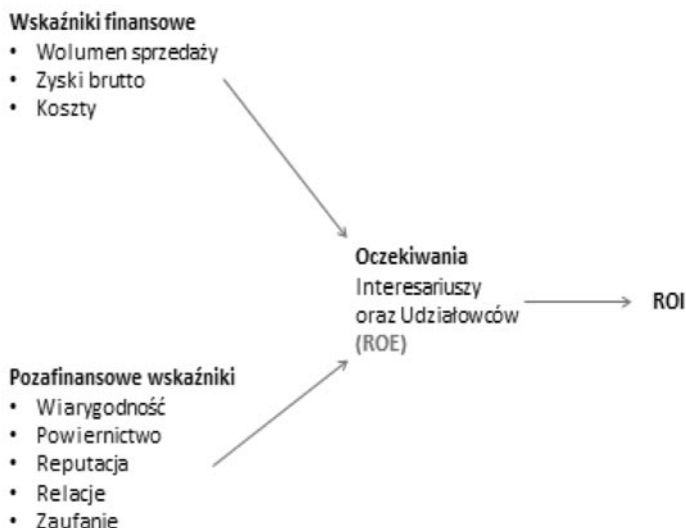
## Rysunek 3. Tradycyjne ujęcie relacji między marketingiem, reklamą a Public Relations



Źródło: Don W. Stacks, David Michaelson, *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation*, Business Expert Press, 2010, s. 21.

Współczesne podejście do związku między marketingiem, reklamą a public relations wprowadza nowy wskaźnik tzw. ROE (Return on Expectations). Ilustruje to rysunek 4.

#### Rysunek 4. Współczesne podejście do relacji między marketingiem, reklamą a Public Relations



Źródło: Don W. Stacks, David Michaelson, *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation*, Business Expert Press, 2010, str. 22.

W 2009 roku Institute for Public Relations (IPR) przedstawił wytyczne dotyczące ustalania celów działań public relations.<sup>19</sup> Biorąc pod uwagę głosy praktyków sporządził listę 3 zaleceń. Oto one:

1. Cele Public Relations muszą być spójne z celami organizacji. (ważne jest nie tylko uzgodnienie celów PR z kadrą zarządzającą firmy, ale również wzajemne zrozumienie, że działania PR-owe prowadzą bezpośrednio do realizacji celów biznesowych).
2. Cele, które są otwarcie wynegocjowane stają się bardziej sensowne i uzasadnione (pomocne mogą być analizy konkurencji czyli tzw. benchmarking).
3. Cele muszą być kwantyfikowalne (odpowiadać na 4 podstawowe pytania: Kto? Co robi? Jak bardzo? Kiedy?)

<sup>19</sup> [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting\\_PR\\_Objectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf) (10.12.2012)

Co więcej, cele public relations muszą odnieść się w sposób mierzalny do efektów – tzw. outputs, outcomes oraz wyników biznesowych.

Przedstawiciele IPR przygotowali nie tylko ogólne wskazówki, ale również przykłady, tak by ułatwić praktykom zrozumienie intencji.

**Tabela 1. Analiza ustalania celów w zakresie Outputs**

Kryterium	Cele na bieżący rok	Rezultaty osiągnięte w bieżącym roku	Rezultaty działań konkurencji osiągnięte w bieżącym roku	Cele na rok następny
Liczba publikacji				
Zasięg (czytelnictwo, nakład)				
Liczba publikacji pozyskanych w kluczowych mediach				
Zasięg kluczowych mediów (czytelnictwo, nakład)				
Jakość publikacji				
Nagłówki, wzmianki o marce w leadzie				
Podział na kanały komunikacji / media mix				
Cytowanie rzecznika firmy				
Dotarcie z kluczowym komunikatem				
Wsparcie osoby trzeciej				

Źródło: Tabela – opracowanie własne, inspirowane [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting\\_PR\\_Objectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf) (11.12.2012)

**Tabela 2. Analiza ustalania celów w zakresie Outcomes**

Kryterium	Cele na bieżący rok	Rezultaty osiągnięte w bieżącym roku	Rezultaty działań konkurencji osiągnięte w bieżącym roku	Cele na rok następny
Świadomość				
Zrozumienie				
Postawy i preferencje				
Działania i zachowania				

Źródło: Tabela – opracowanie własne, inspirowane [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting\\_PR\\_Objectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf) (11.12.2012)

**Tabela 3. Analiza ustalania celów biznesowych - ROI**

Kryterium	Cele na bieżący rok	Rezultaty osiągnięte w bieżącym roku	Rezultaty działań konkurencji osiągnięte w bieżącym roku	Cele na rok następny
Przychody				
Udziały w rynku				
Rotacja pracowników				
Zyski				

Źródło: Tabela – opracowanie własne, inspirowane [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting\\_PR\\_Objectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf) (11.12.2012)

Jesienią 2010 roku w Barcelonie przedstawiciele 5 organizacji branżowych tj. Global Alliance, ICCO, Institute for Public Relations, Public Relations Society of America oraz AMEC U.S.& Agency Leaders Chapter przyjęli tzw. Deklarację Barcelońską.<sup>20</sup> Uczestnicy spotkania podpisali się pod 7 zasadami dotyczącymi pomiaru działań public relations.<sup>21</sup> Poniżej zaprezentowano wnioski:

<sup>20</sup> <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciplesOct2010.pdf> (11.12.2012)

<sup>21</sup> Tłumaczenie własne z oryginału: Seven Principles Adopted on June 17, 2010

- 1.Importance of Goal Setting and Measurement
- 2.Measuring the Effect on Outcomes is Preferred to Measuring Outputs
- 3.The Effect on Business Results Can and Should Be Measured Where Possible
- 4.Media Measurement Requires Quantity and Quality
- 5.AVEs are not the Value of Public Relations
- 6.Social Media Can and Should be Measured
- 7.Transparency and Replicability are Paramount to Sound Measurement

1. Ważne jest, by działania public relations miały jasno określone cele i były to cele mierzalne
2. Ważniejszy jest pomiar efektów na poziomie outcomes niż na poziomie outputs.
3. Wpływ działań PR na wyniki biznesowe powinien być mierzony, jeśli jest to możliwe
4. Pomiar działań w mediach wymaga podejścia ilościowego i jakościowego
5. Ekwiwalent powierzchni reklamowej to nie jest wartość działań public relations
6. Działania PR w mediach społecznościowych powinny być mierzone
7. Powtarzalność i transparentność procesu pomiaru działań PR jest kluczowa

#### **4.6. Wybrane teoretyczne metody pomiaru działań public relations i ich zastosowanie w polskiej praktyce w czasach kryzysu**

W niniejszej części zostaną omówione wybrane modele oceny działań public relations.

##### **Modele klasyczne**

W poprzednim rozdziale padły takie określenia jak outputs oraz outcomes. Terminy te zostały wprowadzone przez twórców tzw. klasycznych modeli ewaluacji public relations – Jima MacNamare i Waltera Lindenmanna. Trzy klasyczne modele – tzw. PII, piramidy i yardstick – zostaną omówione pokrótce.

Model PII został opracowany w 1985 roku przez trójkę badaczy: S. Cutlipa, A. Centera i G. Brooma i od tego czasu wielokrotnie aktualizowany.

Etap **przygotowań** (Preparation) ma na celu zrozumienie celów podejmowanych działań public relations oraz przygotowanie adekwatnych informacji, materiałów, wydarzeń. Można uznać, że ten etap omawia i ocenia działania wewnętrzne specjalistów ds. PR, zanim zostaną one zaprezentowane odbiorcom zewnętrznym. Już na tym eta-

pie można wiele poprawić, tak by komunikacja PR-owa przyniosła jak najlepsze efekty. W praktyce oznacza to, że każda organizacja może, a nawet powinna sporządzić listę kluczowych pytań (tzw. check list), która będzie wskazówką dla praktyków public relations, czy na pewno przygotowali właściwe materiały. Przykładowa lista pytań może obejmować:

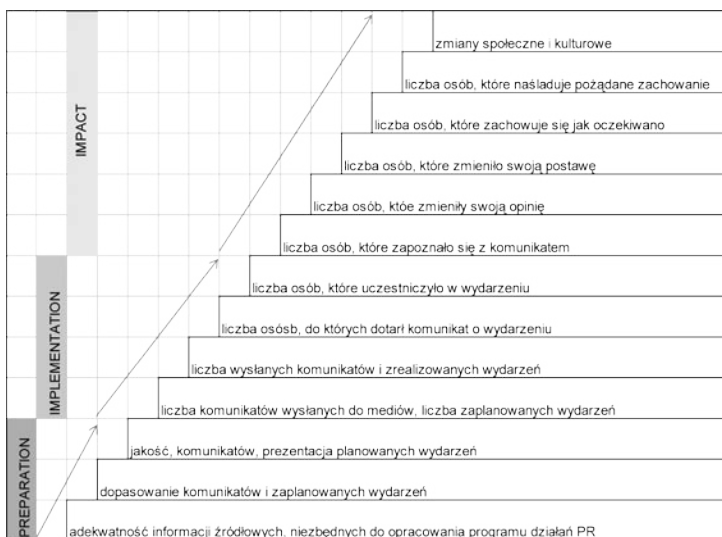
- Czy komunikat prasowy jest opracowany zgodnie ze sztuką PR (struktura odwróconej piramidy, obowiązkowe oznaczenia prawne, edycja komunikatu, zapis danych w odpowiednich programach edytorskich)
- Czy słownictwo komunikatu jest właściwe, opracowane zgodnie z polskimi zasadami ortografii, interpunkcji i poprawności językowej (materiały prasowe zgodnie z wymogami ustawy o języku polskim muszą być opracowane po polsku i zgodnie ze słownictwem zawartym w Słowniku Języka Polskiego czy Wielkim Słowniku Ortograficznym PWN)<sup>22</sup>
- Czy lista odbiorców komunikatu jest kompletna i aktualna, a zebrane dane kontaktowe są zgodne m.in. z wymogami ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną
- Czy przygotowane materiały dla mediów są właściwe (czy zainteresowani dziennikarze będą mogli zapoznać się z materiałami, trzeba zwrócić uwagę na oprogramowanie dostępne w większości redakcji)
- Czy przekazywane materiały graficzne są odpowiedniej jakości
- Czy zaproponowana formuła kontaktu z mediami jest najwłaściwsza (mailing, briefing, konferencja prasowa, śniadanie prasowe, debata panelowa, pokaz, konferencja naukowa)

Etap kolejny czyli **realizacja** (Implementation) zaplanowanych działań public relations. Na tym etapie można szybko uzyskać informacje i dane ilościowe na temat do kogo dotarł komunikat PR-owski. Jeśli jest to możliwe, to warto posłużyć się wskaźnikami mediowymi takimi jak zasięg (reach) i częstotliwość (OTS – opportunity to see; OTH – opportunity to hear). W przypadku kampanii mailingowych realizowanych przy pomocy profesjonalnych programów takich jak Sare, FreshMail, wówczas można precyzyjnie dowiedzieć się jaki procent odbiorców otrzymało komunikat, a ile komunikatów wróciło (zmiana adresu, blokada adresu nadawcy, zaporę programu antyspamowego),

<sup>22</sup> Można skorzystać z poradni językowej dostępnej na stronie [www.pwn.pl](http://www.pwn.pl)

jaki procent przeczytało go, jaki procent przesłało dalej, a jaki procent – skasowało ze swojego programu pocztowego.

### Rysunek 5. Model PII – Preparation – Implementation – Impact



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, str. 82.

Jak pokazuje praktyka dziennikarze dużo chętniej uczestniczą w konferencjach prasowych organizowanych przez administrację samorządową i publiczną, niż przez organizacje pozarządowe czy firmy komercyjne. Nie można zatem uznawać, że kryterium liczby osób uczestniczących w konferencji jest kluczowe. O tym, czy dziennikarze przyjdą na konferencję prasową decyduje wypadkowa kilku czynników takich jak:

- Atrakcyjność miejsca / lokalizacja, gdzie organizowana jest konferencja
- Sensacyjność tematu konferencji (subiektywna ocena zaproszonego – dziennikarz ekonomiczny chętniej przyjdzie na konferencję na której demonstrowany będzie nowy model smartfona firmy Apple niż prezentacja wyników finansowych małej firmy notowanej na New Connect)
- Poczestunek po spotkaniu
- Subiektywna ocena dotychczasowych relacji z firmą i osobą organizującą konferencję



Również rozwój mediów, w tym konwergencja oraz zmieniająca się rola mediów, ma znaczący wpływ na to, co powinno być poddawane ocenie na etapie Implementation. Zmieniający się układ wpływów na rynku mediów (mowa o nowej klasyfikacji POE czyli paid, owned i earned media<sup>23</sup>) oznacza również przesunięcie środka ciężkości w stosunku do płatnych mediów zinstytucjonalizowanych (redakcje stacji telewizyjnych, radiowych i wydawców prasowych) na korzyść mediów pozyskanych czyli blogerów, vlogerów, uczestników forów dyskusyjnych.

Etap 3 czyli jaki **wpływ** wywarły działania public relations na grupę docelową (Impact). Bada się jaka zaszła zmiana w opiniach, postawach i zachowaniach odbiorców komunikatów i działań public relations. Jakkolwiek Cutlip, Center i Broom opisują jedynie podejście ilościowe, interesuje ich liczba osób, które zmieniły swoją opinię, postawę czy zachowanie, to istotne jest jaki procent audytorium dotyczą te zmiany. Na tym etapie można, a nawet trzeba dokonać porównań z działaniami konkurencji (metody: benchmark, tracking czy obserwacje).

Model ten jest stosunkowo prosty i choć większość praktyków PR stosuje ten model po zakończeniu realizacji planu działań PR, to można go stosować na różnych etapach prac – tj. na etapie działań wewnętrznych czyli przygotowań, jak i na etapach późniejszych.

Na początku lat 90. XX wieku australijski badacz **Jim MacNamara** zaproponował swój model oceny działań PR – zwany potocznie **piramidą**. On również wyróżnił 3 etapy oceny: inputs, outputs oraz outcomes. Niestety nie można przetłumaczyć tych określeń na język polski, dlatego zarówno badacze jak i praktycy public relations w Polsce stosują je w oryginale. Etap **inputs** (przygotowań) to podobnie jak i u Cutlipa, etap działań wewnętrznych.

---

<sup>23</sup> Klasyfikacja mediów POE: media płatne (paid), własne (owned) oraz pozyskane (earned) – więcej np. <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-acquisition-strategy/new-media-options/> (12.12.2012)

**Tabela 4. Model Piramidy**

<b>Etap</b>	<b>Zakres oceny</b>	<b>Metody badawcze: formalne i nieformalne</b>
<b>Outcomes</b>	Liczba osób, które zmieniły: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postawę</li> <li>• Zachowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badania ilościowe (na dużych próbach)</li> <li>• Wyniki sprzedaży, wyniki głosowań, wskaźnik adopcji, obserwacje</li> </ul>
<b>Outputs</b>	Liczba osób, które: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrozumiała przekaz</li> <li>• Zastanawiała się nad komunikatem,</li> </ul> Liczba oraz rodzaj komunikatów, które dotarły do grupy docelowej, Liczba publikacji w mediach, Liczba osób, do których dotarł komunikat, Liczba wysłanych komunikatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badania jakościowe: grupy fokusowe, wywiady indywidualne</li> <li>• Audyt komunikacyjny</li> <li>• Monitoring mediów (liczba publikacji)</li> <li>• Dane na temat oglądalności, słuchalności, czytelnictwa</li> <li>• Statystyki dotyczące stron internetowych</li> <li>• Statystyki programów mailingowych</li> </ul>
<b>Inputs</b>	Jakość prezentowanych komunikatów, Adekwatność treści komunikatów, Odpowiedniość medium dotarcia z komunikatem, Preferencje grupy docelowej co do formy otrzymania komunikatu, Co grupa docelowa wie, myśli i czuje? Czego oczekuje? Czego potrzebuje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacja zwrotna</li> <li>• Nagrody i certyfikaty</li> <li>• Pre-testy</li> <li>• Wywiady i sondaże</li> <li>• Grupy fokusowe</li> <li>• Obserwacje</li> <li>• Chat</li> <li>• Analiza wpisów na forach, blogach</li> <li>• Informacje zdobyte na Infolinii</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu piramidy J. MacNamary - Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, str. 85.

Trzeci z klasycznych modeli opracowany został przez **Waltera Lindenmanna** i odchodzi od założenia, że działania public relations ocenia się na każdym z etapów od przygotowania po realizację i ocenę uzyskanych efektów. Skupia się na ocenie efektów tych etapów, na których grupa docelowa miała już kontakt z komunikatem wysłanym przez firmę czy organizację.

**Tabela 5. Porównanie 3 klasycznych modeli oceny działań PR**

Opis działań PR	Model PPI – Cutlipa, Centera i Brooma	Model piramidy – MacNamary	Model yardsticka – Lindenmanna
Działania wewnętrzne – przygotowania działań PR	Tak Preparation	Tak Inputs	Nie
Realizacja działań PR	Tak Implementation	Tak Outputs	Tak Outputs
Efekty podjętych działań PR	Tak Impact	Tak Outcomes	Tak • Intermediate • Advanced

Źródło: Opracowanie własne

Zasługą W. Lindenmanna jest postulat **mierzalności** osiąganych rezultatów na każdym z etapów – outputs, intermediate i advanced. Jednak dobór metodologii badawczej pozwalającej zmierzyć zakres zmiany jest dobrowolny, autor koncepcji niczego nie sugeruje.

**Tabela 6. Opis modelu W. Lindenmanna**

Etap	outputs	intermediate	advanced
Zakres pomiaru	Grupa docelowa Liczba publikacji Liczba kontaktów z komunikatem	Zapamiętywanie Zrozumienie Świadomość Postrzeganie	Zmiana opinii Zmiana postawy / preferencji Zmiana zachowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu W. Lindenmanna - Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, str. 87.

Każdy z omówionych modeli jest stosunkowo prosty i pozostawia dużo swobody osobie decydującej się na ocenę działań public relations. Raczej powinien być stosowany w przypadku oceny akcji niż kampanii public relations. By dokonać oceny zmiany na każdym z proponowanych przez autorów etapów, celem jest przeprowadzenie pomiaru wstępnego, a następnie pomiaru na danym etapie projektu PR. Tylko w taki sposób będzie można ocenić jak duża zmiana miała miejsce, i czy w ogóle coś się zmieniło. Natomiast wybór metodologii badawczej autorzy pozostawiają oceniającym. Tak elastyczne podejście do wyboru metodologii badawczej, wpływa na zastosowanie modeli

w praktyce. Choć zmieniają się możliwości badawcze, szczególnie te wykorzystujące internet, to idea 3 etapów opisana w każdym modelu jest jasna. Ważną kwestią jest również fakt, że dokonanie oceny działań PR z wykorzystaniem któregośkolwiek z opisanych klasycznych modeli nie jest kosztowne i może być przeprowadzone przez pracowników działu PR, niewielkie agencje PR czy rzeczników prasowych wszystkich organizacji tj. urzędów administracji państwowej i samorządowej, firm komercyjnych, organizacji pozarządowych (czyli tzw. in-house).

Próba dokonania oceny działań PR z pewnością dostarczy cennych danych zainteresowanym PR-owcom na temat m.in. wąskich gardeł, sprawdzonych rozwiązań, reakcji ze strony grupy docelowej, co z pewnością ułatwi planowanie kolejnych akcji i kampanii public relations. Warto zwrócić uwagę, że każdy z trzech zaprezentowanych modeli na ostatnim etapie analizy oddziela ocenę efektów poznawczych od behawioralnych. Na ostatnim etapie ci trzej badacze skupiają się na zmianie opinii, postawy i zachowań – co jakże często jest ogólnym celem działań public relations.

Można zaryzykować stwierdzenie, że analizy te są spójne ze znaną w marketingu (reklamie przede wszystkim) zasadą AIDA, zgodnie z którą odbiorca komunikatu musi przejść następującą drogę:

A – attention (uwaga) – dowiedzieć się, że produkt / usługa / marka istnieje,

I – interest (zainteresowanie) – produkt / usługa / marka musi go zainteresować,

D – desire (pożądanie) – chęć posiadania produktu / usługi / danej marki

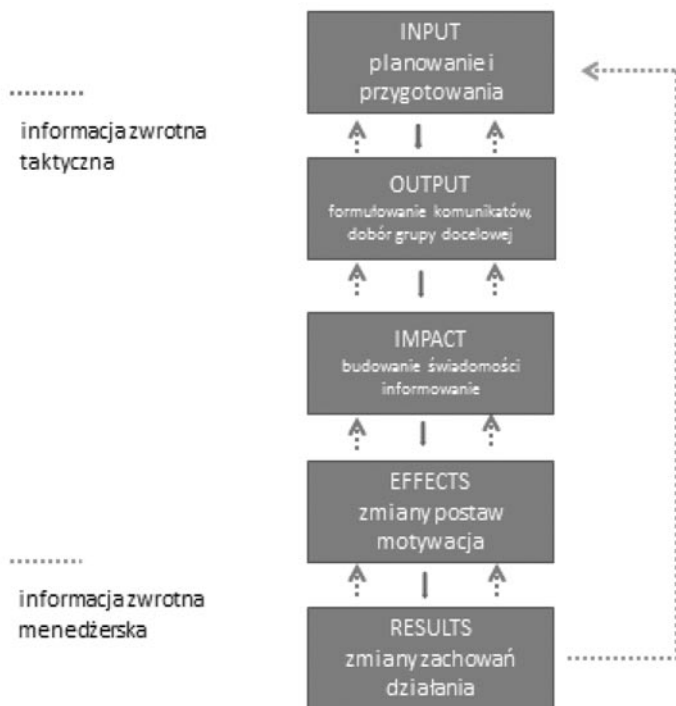
A – action (działanie) – zakup, konsumpcja produktu / usługi

## **4.7. Rozbudowane modele do pomiaru efektów działań public relations**

Gdy mowa jest o bardziej rozbudowanych modelach warto skupić się na trzech: modelu połączonym T. Watsona, modelu Nolte'a i White'a. Każdy z nich zakłada, że proces planowania i realizowania planu public relations jest wieloetapowy i dane czy informacje zdobyte na każdym z etapów oceny służą do podejmowania zarówno decyzji taktycznych jak i menedżerskich. **T. Watson** opublikował swój zwery-

fikowany model w 2007 roku i zaproponował 5-etapowy proces oceny działań public relations.

### Rysunek 6. Model połączony T. Watsona<sup>24</sup>



Źródło: Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, str. 93.

Rysunek 6. Według niego ocenę działań public relations można już rozpocząć na etapie tworzenia planu strategicznego. W praktyce oznacza to m.in. ocenę procesu analizy sytuacji np. według SWOT/PESTLEE, jakość pozyskanych danych, umiejętności wyciągania wniosków na temat działań konkurencji. Nic nie stoi na przeszkodzie, by na etapie tym PR-owcy posiłkowali się pogłębionymi analizami, wykorzystywanymi przez marketerów, jak np. analizy kluczowych czynników sukcesów, profili konkurencyjności, analiza 5 sił Portera, czy macierze McKinseya, ADL czy Hofera. Jest to jak najbardziej

<sup>23</sup> Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London, 2007.

wskazane w przypadku oceny działań Brand PR mających na celu promocję marki / produktu / usługi. Inny zakres działań na etapie inputs będzie brany pod uwagę w przypadku działań public relations, np. CSR-owych lub employer brandingowych. Poznanie oczekiwań i potrzeb wszystkich interesariuszy czy przeprowadzenie audytu komunikacji wewnętrznej będzie wówczas koniecznością na etapie planowania działań public relations.

Etap drugi – outputs – podobnie jak w przypadku wcześniej opisanych klasycznych modeli będzie oceniać sposób formułowania i selekcję komunikatów oraz precyzować kim są, a kim powinni być odbiorcy działań. Wypada w tym miejscu zaznaczyć, że działania public relations muszą być kierowane do określonej grupy odbiorców. Nawet w przypadku, gdy działania będą prowadzone jednocześnie, jak np. ma to miejsce w Brand PR-ze, to odbiorcami są z jednej strony media, a z drugiej użytkownicy / konsumenci / decydenci. Odpowiedź na pytanie czy komunikaty były dopasowane do potrzeb, oczekiwań odbiorców jest kluczowa, podobnie jak odpowiedź na pytanie czy trafnie dobrano kanał przekazu i ewentualnego rzecznika / eksperta / celebrytę, który miał za zadanie zaprezentować komunikat.

**Rys. 7. Matryca potrzeb komunikacyjnych odbiorcy**



Źródło: Opracowanie własne

Etap 3 czyli impact oznacza ocenę czy osiągnięto wystarczający poziom świadomości / rozpoznawalności danej akcji i kampanii public relations, oraz czy odbiorcy są faktycznie poinformowani. Na tym etapie należy wykorzystać różne źródła danych, dostępne również marketerom jak np. dane dotyczące kampanii mediowych czyli informacje na temat zasięgu, częstotliwości (wskaźniki OTS, OTH), oglądalności, słuchalności, czytelnictwa czy odwiedzalności stron internetowych. Bardzo często w Polsce są to źródła zewnętrzne, płatne.

Przy badaniu sposobu, w jaki odbiorcy zostali poinformowani, warto wykorzystać badania trackingowe (porównanie danych przed i po emisji komunikatów), niezbędne będą analizy jakościowe (stopień zrozumienia, zainteresowania odbiorców).

Na kolejnym etapie ocenie poddane są efekty (zmiany miękkie, nieostateczne), które T. Watson rozumie jako zmiany postaw i zmianę motywacji do działania. Etap końcowy czyli ocena rezultatów (zmiany twarde, ostateczne), czyli zmianę zachowań i podejmowanie działań przez odbiorców. W dwóch ostatnich etapach, pomocne mogą być badania jakościowe badające deklaracje i skłonność do zmiany. W ocenie tych etapów konieczna jest choćby podstawowa wiedza psychologiczna i socjologiczna, by właściwie interpretować wyniki oceny. Kompleksowe podejście do pomiaru działań public relations prezentuje również **L. Nolte**.

Na etapie produkcji Nolte sprawdza, ile pracy zostało wykonane przez dział PR oraz jakie poniesiono już koszty. Bierze się pod uwagę:

- Liczbę opracowanych materiałów prasowych, informacyjnych
- Liczbę wyprodukowanych materiałów drukowanych (ulotek, katalogów, folderów, raportów)
- Liczbę wygłoszonych prezentacji, zorganizowanych spotkań
- Liczbę wykonanych mailingów

Na kolejnym etapie – dystrybucji – bada liczbę osób, które otrzymało komunikaty z firmy, otrzymało ulotki, widziało filmy, odwiedziło stronę internetową, uczestniczyło w prezentacji w wyniku czego, można sprawdzić jaki procent materiałów został wykorzystany, jaki procent budżetu został nieefektywnie wykorzystany.

Etap 3 to zainteresowanie. Pomocna będzie następująca lista pytań:

- Jak bardzo media zmieniły kluczowe informacje podane w komunikatach prasowych

- Jakie pytania zadawali internauci odwiedzający stronę internetową, jakie zostawili komentarze
- Ile osób sięgnęło po egzemplarz gazety (dziennika, periodyki)
- Ile osób oglądało, wysłuchało audycji, ile osób miało szansę zapoznać się z publikacją (są to analizy mediowe – oglądalności, słuchalności i czytelnictwa)

**Rysunek 8. Etapy pomiaru skuteczności działań public relations według L. Nolte'a**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dariusz Tworzydło, Zbigniew Chmielewski, *Badania i pomiar efektów w public relations*, Rzeszów 2010, str. 53.

Etap 4 to zasięg, czyli odpowiedź na pytanie – do kogo powinien, a kogo dotarł komunikat, czy do właściwych osób. Pomocna będzie odpowiedź na pytanie, które media (w przypadku działań media relations) opublikowały materiał, jakie są parametry danego tytułu prasowego.

Etap 5 to zrozumienie, czyli analiza zapamiętania i zrozumienia przekazanego komunikatu. Niezbędne będą testy jakościowe, wspierane badaniami ilościowymi (procent grupy odbiorców).



Ostatni etap to badanie opinii, czyli pomiar sondażowy na próbie reprezentatywnej dla danego audytorium. Badaczka interesuje fakt czy grupa odbiorców zmieniła swoją opinię, czy też nie. W odpowiedzi można uzyskać dane na temat skuteczności kampanii public relations. Gdy uwzględni się miernik ROI (rozumiany jako stosunek zdefiniowanych korzyści wynikających bezpośrednio ze zmiany opinii odbiorców do całkowitych kosztów kampanii PR) można również ocenić efektywność działań PR.

Z kolei **J. White** zaproponował zupełnie odmienne rozwiązanie. Wziął pod uwagę jakie procesy mają miejsce w firmach zanim zapadnie decyzja o przeprowadzeniu akcji czy kampanii public relations. Metoda ta może być stosowana zatem głównie przez wewnętrznych specjalistów PR, którzy mają dostęp do odpowiedniej wiedzy. O tym jaką wagę przypisuje się akcjom public relations w firmie, decyduje również pozycja osoby odpowiedzialnej za PR / komunikację zewnętrzną i wewnętrzną w firmie. W polskiej praktyce funkcjonuje kilka modeli organizacyjnych. Możliwe są następujące rozwiązania:

- Osoba odpowiadająca za public relations jest w stopniu dyrektora działu komunikacji i jest członkiem kadry zarządzającej / zarządu firmy,
- Osoba odpowiadająca za public relations jest w stopniu dyrektora komórki jednoosobowej i jest doradcą Prezesa Zarządu / Dyrektora Generalnego, pełniąc jednocześnie obowiązki rzecznika prasowego firmy,
- Osoba odpowiadająca za public relations jest zatrudniona w dziale HR i skupia się na zadaniach dotyczących komunikacji wewnętrznej,
- Osoba odpowiadająca za public relations jest zatrudniona w dziale marketingu i skupia się na projektach Brand PR.
- Brak stałej osoby odpowiadającej za działania PR, gdy zajdzie potrzeba za zadania public relations odpowiada sekretarka Prezesa Zarządu / asystent/ka w dziale marketingu lub w dziale HR.

Im szybciej informacja o planach PR dotrze do osoby decyzyjnej tj. członków zarządu, tym są większe szanse na rozpatrzenie, otrzymanie informacji zwrotnej, aktualizację propozycji i podjęcie decyzji pozytywnej o działaniu.

J. White wyróżnia pięć etapów.<sup>25</sup> Pierwszy to inicjowanie działań PR czyli badanie wstępne, analizowanie sytuacji wyjściowej, przygotowywanie koncepcji planu PR, ze wskazaniem celu, grupy docelowej i głównego pomysłu.

Etap 2 to negocjacje wewnętrzne, prowadzone przez specjalistów Public Relations z zarządem / kadra zarządzająca. Na tym etapie należy uzgodnić cele PR spójne z celami biznesowymi, określić ramy planu public relations oraz ustalić sposób oceny skuteczności, efektywności PR.

Etap 3 to uzgodnienie poszczególnych taktyk, które doprowadzą do realizacji celu ustalonego na poprzednim etapie.

Etap 4 to bieżąca kontrola realizacji planu PR i podejmowanie dalszych kroków zmierzających do realizacji planu PR. Autor wymienia tu m.in. analizę treści przekazów – w przypadku działań media relations, analizę zainteresowania i zrozumienia przekazów.

Etap 5 to ogólna, końcowa ocena planu PR i jego realizacji, pod kątem skuteczności, efektywności, zgodnie ze wzorcem oceny zaproponowanym na etapie 2.

Podobnie jak w przypadku twórców modeli klasycznych, Nolte, Watson i White opisali jedynie ogólne etapy, które ich zdaniem prowadzą do oceny prowadzonych działań public relations. Praktykom i badaczom PR pozostawili swobodę dopasowania metodologii i narzędzi badawczych. Jest to słuszna koncepcja, choćby z dwóch powodów – każdy kraj ma niepowtarzalną specyfikę rynku (m.in. rynku mediów, sytuację prawną, kulturę prowadzenia biznesu) i dojrzałość rynku komunikacji biznesowej. Im rynek bardziej dojrzały, co niestety jest skorelowane z liczbą lat prowadzenia biznesu w warunkach quasi gospodarki wolnorynkowej, tym większy nacisk na edukację rynku i ewaluację prowadzonych działań komunikacyjnych.

Historia polskiego PR rozpoczęła się na początku lat 90. ubiegłego stulecia i była to zasługa międzynarodowych korporacji, które zaszczepiły swoje praktyki również w polskich oddziałach swoich firm. W czasach, gdy wydatki na kampanie telewizyjne, prasowe są ograniczane, firmy zyczliwym okiem patrzą na działania public relations. Żądają jednak obiektywnej ich oceny. Przedstawione modele mogą być

---

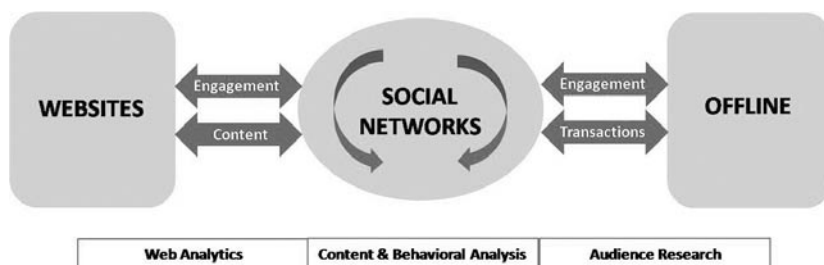
<sup>25</sup> Dariusz Tworzydło, Zbigniew Chmielewski, *Badania i pomiar efektów w Public Relations*, Rzeszów 2010, s. 54.

pomocne w tym zakresie. Niestety uboga literatura fachowa utrudnia i wydłuża proces edukacji polskiego rynku PR.

## 4.8. Metody służące do pomiaru działań Public Relations prowadzonych w Internecie

Na uwagę zasługują modele opracowane przez D. Bartholomewa i K. Huysa. Don Bartholomew przedstawił swój model na autorskim blogu [www.metricsman.wordpress.com](http://www.metricsman.wordpress.com)<sup>26</sup>. Jako praktyk (pracował w amerykańskiej agencji Ketchum i Fleishmann Hillard) zwrócił uwagę na nowy wymiar komunikacji, gdy świat online i offline łączy się za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Rysunek 9. Trzy strefy pomiaru według D. Bartholomewa.<sup>27</sup>



Źródło: <http://metricsman.wordpress.com/2009/07/29/public-relations-measurement-2010-five-things-to-forget-five-things-to-learn/> (13.12.2012)

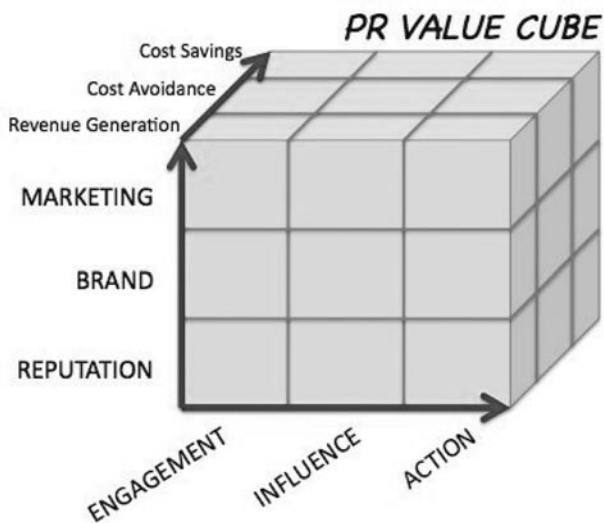
Bartholomew wprowadził również ciekawe pojęcie jak PR Value Cube, wychodząc z założenia, że na wartość PR-owską marki mają wpływ 3 wymiary.

- Wymiar 1: Marketing – Brand – Reputacja
- Wymiar 2: Zaangażowanie – wpływ – działanie
- Wymiar 3 (finansowy): Oszczędność kosztów – Unikanie kosztów – Generowanie przychodów

<sup>26</sup> Porównaj z Dariusz Tworzydło, Zbigniew Chmielewski, *Badania i pomiar efektów w Public Relations*, Rzeszów 2010, str. 48-49.

<sup>27</sup> <http://metricsman.wordpress.com/2009/07/29/public-relations-measurement-2010-five-things-to-forget-five-things-to-learn/> (13.12.2012)

## Rysunek 10. Prezentacja trójwymiarowej kostki PR Value <sup>28</sup>



Źródło: <http://metricsman.wordpress.com/2009/07/29/public-relations-measurement-2010-five-things-to-forget-five-things-to-learn/> (13.12.2012)

Swój model pomiaru działań prowadzonych w Internecie, w tym za pośrednictwem mediów społecznościowych nazwał Acumetrics. W modelu tym wyróżnił 4 etapy.

## Rysunek 11. Model D. Bartholomewa pomiaru działań internetowych.



Źródło: <http://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/> (13.12.2012)

<sup>28</sup> <http://metricsman.wordpress.com/2009/07/29/public-relations-measurement-2010-five-things-to-forget-five-things-to-learn/> (13.12.2012)

Etap Exposure (ekspozycja) – opracowanie publikacji, kontentu czy informacji w Internecie

Etap Engagement (zaangażowanie) – sposób i miejsce interakcji i angażowania internautów w kontent strony

Etap Influence (wpływ) – sposób w jaki wpływamy na postrzeganie i postawy internautów / odbiorców

Etap Action (działania) – działania, jeśli w ogóle, podejmowane przez internautów

Przygotował też listę zaleceń w oparciu o opisaną wcześniej klasyfikacje mediów na własne, płatne i pozyskane, dodając nowy wymiar – mediów wspólnych.

**Rysunek 12. Model D. Bartholomewa uwzględniający podział mediów PESO**

	EXPOSURE	ENGAGEMENT	INFLUENCE	ACTION
<b>Paid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunities to See</li> <li>• Impressions</li> <li>• Click-thrus</li> <li>• CPM</li> <li>• TRPs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaction rate</li> <li>• Duration (time spent)</li> <li>• Branded search</li> <li>• Cost per click</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase consideration</li> <li>• Change in opinion or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit website</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Play the game/contest</li> <li>• Download coupon</li> </ul>
<b>Earned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment sentiment</li> <li>• Organic search rank</li> <li>• Message inclusion</li> <li>• Impressions</li> <li>• Net positive impressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readership</li> <li>• Message recall &amp; retention</li> <li>• Awareness</li> <li>• Call center calls</li> <li>• URL visits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase consideration</li> <li>• Change in opinion or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit the store</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Vote for/against</li> </ul>
<b>Shared</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branded mentions</li> <li>• Share of positive online discussion</li> <li>• Comment sentiment</li> <li>• Number of Followers, Likers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comments/Post ratio</li> <li>• Number of links</li> <li>• Number of re-tweets</li> <li>• Bookmarks/votes/likes</li> <li>• Resolution Rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tell a friend</li> <li>• Likelihood to recommend to a friend</li> <li>• Ratings</li> <li>• Reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit the store</li> <li>• Attend the event</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Vote for/against</li> </ul>
<b>Owned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique visitors, cost per unique visitor</li> <li>• Page views</li> <li>• Click-thrus</li> <li>• Search rank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return visits</li> <li>• Interaction rate</li> <li>• Re-commenters</li> <li>• Duration (time spent)</li> <li>• Subscriptions</li> <li>• Links</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tell a friend</li> <li>• Change in opinions or attitudes</li> <li>• Association with key brand attributes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Download white paper</li> <li>• Download game or app</li> <li>• Buy the product</li> <li>• Request more info</li> </ul>

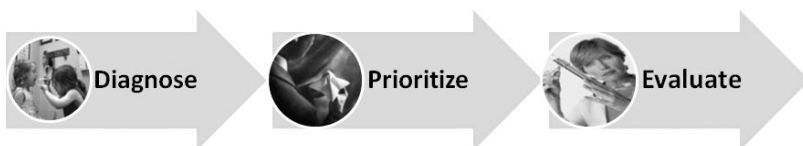
Źródło: <http://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/> (13.12.2012)

Model Australijki Karmi Huyse odnosi się jedynie do ludzi, a konkretnie do ich zainteresowań, działań i postaw. Autorka uważa, że pomiar działań prowadzonych w mediach społecznościowych powinien odbywać się zgodnie z trzema krokami:

- Diagnose – diagnozowanie: aktualizacja i dopasowanie komunikacji, ulepszanie

- Prioritize – nadawanie priorytetów: tworzenie planów komunikacji, podejmowanie decyzji
- Evaluate – ewaluacja: obliczanie wskaźnika ROI, wyliczenie wartości działań PR

### Rysunek 13. Trzy kroki w badaniach mediów społecznościowych według K. Huyse



Źródło: <http://overtonecomm.blogspot.com/2012/02/commonsense-social-media-measurement-as.html> (13.12.2012)

Na tej podstawie K. Huyse opracowała model AAA<sup>29</sup> (jeszcze 2 lata temu był to model: Interest-Attitude-Action) służący do pomiaru działań w mediach społecznościowych:

- Attention – zwrócenie uwagi: ogólne zainteresowanie czyli liczba fanów, ruch na stronie, analizy kliknięć
- Attitude – postawa: ogólny sentyment do marki, relacja z marką
- Action – działania: rezultaty biznesowe, działania podejmowane przez internautów w wyniku przeprowadzonej kampanii, wysiłków, obecności w mediach, w sieciach networkingowych.

K. Huyse stosuje opisaną metodę w praktyce, opracowując plany komunikacji głównie dla organizacji pozarządowych w Australii.

## 4.9. Inne wybrane metody pomiaru działań komunikacyjnych – Net Promoter Score

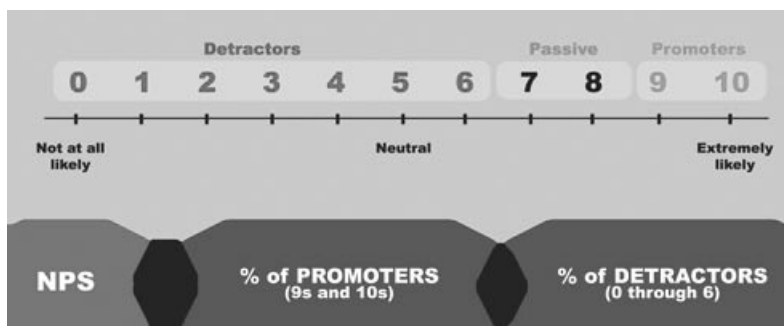
Rosnącym zainteresowaniem wśród ludzi biznesu cieszy się wskaźnik **NetPromoter Score** (NPS). Został on opracowany przez Fredericka F. Reichhelda i zaprezentowany na łamach Harvard Business Review w artykule „The One Number You Need to Grow”<sup>30</sup> „NPS opiera się na jednym pytaniu: W skali od zera do dziesięciu, na ile

<sup>29</sup> <http://overtonecomm.blogspot.com/2012/02/commonsense-social-media-measurement-as.html> (13.12.2012)

<sup>30</sup> [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?soid=33400F87015341EBB9A90752C0567F51](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=33400F87015341EBB9A90752C0567F51) (13.12.2012)

prawdopodobne jest, że polecisz firmę X swojemu znajomemu?. Na podstawie uzyskiwanych wyników można stwierdzić, że klienci, którzy zaznaczyli 9 lub 10, są bardziej skłonni ponowić zakup produktu lub usługi od danej firmy oraz znacznie częściej polecają ją znajomym. Firmy, które osiągają wysokie wartości wskaźnika, rosną w szybszym tempie. Aby zmierzyć wartość wskaźnika NPS, należy zadać powyższe pytanie wybranej grupie klientów. Konsumenci, którzy przyznali firmie 9 lub 10 punktów, są jej Promotorami (Promoters). Obojętni (Passive) to grupa klientów, która udzieliła odpowiedzi 7-8, a Krytycy marki (Detractors) to respondenci, oceniający firmę na 0-6 punktów. Obliczając NPS, należy od ilości procentowej Promotorów odjąć ilość procentową Krytyków marki. Przykładowo, jeśli 45% klientów to Promotorzy, 20% to Obojętni, a 35% to Krytycy, wówczas NPS wynosi 10 ( $45-35=10$ ).<sup>31</sup> Model ten jest stosunkowo mało znany w Polsce i rzadko stosowany.

**Rysunek 14. Wskaźnik NPS**



Źródło: <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/> (13.12.2012)

## 4.10. Pomiar działań media relations a polska praktyka

Biorąc pod uwagę fakt, że w polskiej praktyce wciąż najpopularniejsze są działania public relations kierowane do szerokiego grona mediów, warto przyrzeć się bliżej innym metodom ewaluacyjnym. Mowa jest o ciekawych rozwiązaniach zaproponowanych przez dwie amerykańskie agencje PR tj. Delahaye i Hallmark PR. Niestety meto-

<sup>31</sup> [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?soid=33400F87015341EBB9A90752C0567F51](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=33400F87015341EBB9A90752C0567F51) (13.12.2012)

dy te koncentrują się jedynie na analizie uzyskanych publikacji prasowych. Agencja mediowa Delahaye opracowała model IMPACT<sup>32</sup>, w którym analizuje się następujące dane:

I – influence / tone (wpływ, ton wypowiedzi)

M – message communicated (dostarczony komunikat)

P – prominence (rozgłos)

A – audience reached (dotarcie do auditorium)

C – consultant / spokesman quoted (cytowanie konsultanta/ rzeczownika)

T – type of article (rodzaj artykułu)

Podstawowe pytania dotyczące analizy każdej publikacji są następujące:

- Gdzie została opublikowana dana publikacja, w jakim tytule prasowym
- Jaka jest częstotliwość wydawania tytułu prasowego
- Kim jest dziennikarz, który przygotował publikację
- Jaki jest ton wypowiedzi
- Jakie produkty, usługi, marki zostały opisane w publikacji
- Jakie są główne przesłania podane w publikacji
- Czy w publikacji była wzmianka o konkurencji
- Jakiej długości / wielkości jest publikacja

Agencja Delahaye rekomenduje raz na miesiąc (kwartał, rok) opracowywać podsumowanie analizy publikacji prasowych.

Drugi typ analizy to model opracowany przez agencję Hallmark PR – czyli apPraise.<sup>33</sup> Zazwyczaj w formie tabeli prezentowane są dane dotyczące zebranych publikacji. Dane te uwzględniają następujące informacje: datę publikacji, tytuł publikacji, tytuł prasowy, częstotliwość ukazywania się tytułu prasowego, nazwisko dziennikarza, funkcję/stanowisko dziennikarza, cytat przedstawiciela firmy, kluczowe informacje prezentowane w publikacji, opis grupy docelowej danego medium, informację na temat prezentacji graficznej.

Obydwie prezentowane propozycje mogą być stosowane w polskiej praktyce, gdyż każda osoba odpowiedzialna za działania public relations korzysta z usług firmy monitorującej media. Jakkolwiek analizy te przeprowadza się post factum, to wnioski mogą, a wręcz powinny

<sup>32</sup> Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, s. 110-111.

<sup>33</sup> Tom Watson, Paul Noble, *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, Kogan Page London 2007, s. 116-123.



być kluczowe przy opracowywaniu planu działań PR na dalsze okresy. Z powyższych danych można wyciągnąć m.in. następujące wnioski:

- Jakość opracowywanych komunikatów przekazywanych mediom – zarówno biorąc pod uwagę komunikaty prasowe jak i informacje przekazywane w inny sposób np. ustnie w trakcie spotkań (badając jakie kluczowe informacje były poruszone w publikacjach)
- Dotarcie do właściwego audytorium (czy widzowie, słuchacze, czytelnicy, internauci to osoby, do których planowano dotrzeć, czy są to raczej osoby przypadkowe)

Niestety w tym miejscu należy wspomnieć, że niekwestionowaną metodą pomiaru działań public relations w Polsce jest ekwiwalent powierzchni reklamowej. Został on wprowadzony w połowie lat 90. przez firmy monitorujące media. Nie jest to jednak metoda profesjonalna, ponieważ:

- Pomiar działań PR na bazie ekwiwalentu powierzchni reklamowej zakłada, że jedynym rodzajem działań public relations są tzw. media relations – kontakty z mediami
- Firmy monitorujące media subskrybują ograniczoną listę tytułów prasowych (prasa, serwisy internetowe) a subskrypcja wybranych stacji telewizyjnych i radiowych jest prowadzona tylko na wyraźne zlecenie klienta, co oznacza, że monitoring mediów nie obejmuje wszystkich mediów.
- Monitoring mediów prowadzony jest metodą OCR, czyli to program komputerowy wychwytuje kluczowe słowa poddawane analizie, w ten sposób wskazując na publikacje; metoda ta jest skuteczna w ok. 70 proc. w przypadku popularnych haseł dość szybko zbywalnych. Podstawową trudność stanowi zdefiniowanie hasła monitoringu, co może być trudne, a sama nazwa firmy / produktu / marki / usługi nie wystarcza.
- Wycena powierzchni reklamowej publikacji PR zależy wprost od cennika użytego do porównań, a te nigdy nie uwzględniają rabatów dla agencji, rabatów dla danego klienta, rabatów tzw. last minute. Nierzadko cenniki te nie są aktualizowane przez dłuższy czas (rok i dłużej).
- Wycena powierzchni reklamowej publikacji PR zależy również od tego jaką powierzchnię bierze się pod uwagę w przypadku tekstów dotyczących testów, raportów. Jeśli nazwa marki / firmy /

produktu / usługi padła tylko raz w tabeli, a raport zawiera kilkanaście stron, to pytanie jest zasadne.

Obok ekwiwalentu powierzchni reklamowej praktycy PR w Polsce analizują również wydźwięk publikacji, stosując prostą klasyfikację na publikacje pozytywne, negatywne i neutralne.

Zarówno badacze jak i praktycy public relations w Polsce powinni łączyć swoje siły i edukować polski rynek PR w zakresie popularyzacji ewaluacji PR. W zależności od tego, na jaką skalę prowadzone są działania PR oraz jaką rolę pełni PR w danej organizacji, można wybrać odpowiedni model pomiaru działań PR, od modeli klasycznych po bardziej rozbudowane. Początkujący praktycy PR, jeśli tylko prowadzą działania typu media relations mogą posługiwać się analizami IMPACT czy apPRaise.

## **Abstrakt**

W ostatnich 3-4 latach widać rosnące zainteresowanie pomiarem efektywności i skuteczności działań public relations. Biorąc pod uwagę, że nadal wśród działań PR dominują kontakty z mediami, czyli tzw. media relations, najpopularniejszy sposób oceny działań public relations to ekwiwalent powierzchni reklamowych. Podejście takie jest niestosowne. Oceniając działania public relations można skorzystać z modeli, zarówno tych klasycznych jak np. Cutlipa, MacNamary, Lindenmanna czy Watsona, jak i nowszych opracowanych przez Huyse, Bartholomewa, Nolte'a, White'a. Modele te są na tyle elastyczne, że wskazują jedynie na etapy, które należy przeprowadzić w procesie oceny, ale nie narzucają konkretnych technik badawczych i pomiarowych.

**Słowa kluczowe:** apPRaise, Cutlip, ekwiwalent powierzchni reklamowej, ewaluacja PR, Huyse, IMPACT, inputs, Lindenmann, MacNamara, Nolte, outcomes, outputs, public relations, Watson, White.

## **Abstract**

Within the last 3-4 years, there has been a growing interest in measuring both efficacy and efficiency of Public Relations. Taking into account that, media relations dominate among all PR activities, AVE

– advertising value equivalent becomes the most popular evaluating tool. Such approach is inappropriate. While evaluating Public Relations one might use various models worked up by Cutlip, Macnamara, Lindenman and Watson, or the latest by Huyse, Bartholomew, Nolte and White. Such models are flexible enough to lead through various steps, but they are open to apply various research and measuring techniques.

**Słowa kluczowe:** apPRaise, Cutlip, equivalent advertising space, PR evaluation, Huyse, IMPACT, inputs, Lindenmann, MacNamara, Nolte, outcomes, outputs, public relations, Watson, White.

## Bibliografia

1. Aronson E., *Psychologia społeczna – serce i umysł*, Zysk i s-ka, Poznań 1997.
2. Cialdini R. „Wywieranie wpływu na ludzi”, GWP 1996.
3. Grzegorzczuk A., *Public relations*, Agencja reklamy Benta, Warszawa 1997.
4. Grzegorzczuk A., *Public relations*, Instytut Promocji sp. z o.o., Warszawa 1999.
5. *Praktycznie o PR Case studies projektów nagrodzonych w konkursie ZFPR Złote Spinacze*, ZFPR, Warszawa 2011.
6. Stacks D., Michaelson D., *Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation*, Business Expert Press 2010.
7. Tworzydło D., Chmielewski Z., *Badania i pomiar efektów w Public Relations*, Rzeszów 2010.
8. Watson T., Noble P., *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*”, Kogan Page, London 2007.
9. Wydra Ł., „Etyka public relations w recepcji społecznej” (w:) red. Kubiak K., **Społeczna recepcja public relations**, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.

## Źródła internetowe

1. <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/233/1/Macnamara-research%20in%20public%20relations.pdf>

2. <http://www.akademiaparp.gov.pl/arttykul/202/czy-czeka-nas-rene-sans-twardego-zarzadzania.html>
3. <http://www.brief.pl/inbrief/wywiady/art362,nie-wydawac-pienia-dze-lecz-rozsadnie-inwestowac.html>
4. [http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/333792,w\\_czasie\\_kryzy-su\\_warto\\_wzmacniac\\_wizerunek\\_firmy.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/333792,w_czasie_kryzy-su_warto_wzmacniac_wizerunek_firmy.html)
5. <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/arttykul/article/jesli-czegos-nie-mozna-zmierzyc-nie-mozna-tego-ulepszyc/>
6. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciplesOct2010.pdf>
7. [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting\\_PR\\_Objectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf)
8. <http://isap.sejm.gov.pl/>
9. <http://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/>
10. <http://metricsman.wordpress.com/2009/07/29/public-relations-measurement-2010-five-things-to-forget-five-things-to-learn/>
11. <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>
12. <http://overtonecomm.blogspot.com/2012/02/commonsense-social-media-measurement-as.html>
13. [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?so-id=33400F87015341EBB9A90752C0567F51](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?so-id=33400F87015341EBB9A90752C0567F51)
14. <http://www.polskipr.pl/o-stowarzyszeniu/kodeks-etyki/>
15. <http://www.radaetykipr.pl/download.php?id=56>
16. <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-acquisition-strategy/new-media-options/>
17. <http://zfp.pl/kodeks-dobrych-praktyk>