

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Národohospodářská fakulta**

Obor: Hospodářská politika



**ANALÝZA TRHU PR AGENTUR  
V ČESKÉ REPUBLICE  
V LETECH 2013 – 2015**

*diplomová práce*

Autor: Klára Jakubcová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Marek Loužek, Ph.D.

Rok 2016

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Klára Jakubcová

V Praze, dne 6. 11. 2016

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. PhDr. Ing. Marku Loužkovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za jeho cenné rady a připomínky. Mé poděkování patří též Ing. Ondřeji Kubalovi za spolupráci při získávání údajů pro analytickou část práce.

**Abstrakt:**

Práce analyzuje trh public relations v České republice mezi lety 2013 – 2015 na základě dostupných dat. Data pocházejí z oborového průzkumu pro Asociaci PR agentur a z účetních uzávěrek vybraných agentur. Hlavní hypotéza je, že tržní struktura na českém trhu PR agentur je monopolistická konkurence, protože je zde nehomogenní produkt, velké množství agentur, žádné vstupní bariéry a agentury nemají tržní moc. Hypotézu jsem testovala vypočtením koncentračního koeficientu a Herfindahl-Hirschmanova indexu. Obě metody potvrdily hlavní hypotézu o monopolistické konkurenci na tomto trhu. Práce obsahuje také žebříček TOP 10 PR agentur na českém trhu dle obrátů. Z něj vyplývá, že největší agenturou byla v roce 2013 Bison & Rose a v letech 2014 a 2015 AMI Communications. Na základě komparace změn v příjmech agentur sdružených v rámci APRA a cen za jejich služby mohu konstatovat, že mezi lety 2013 – 2015 došlo k 18% růstu příjmů agentur, což bylo způsobeno větším množstvím zakázek a nikoliv zvyšováním cen.

**Klíčová slova:**

Public relations, PR agentury, APRA, Asociace Public Relations Agentur, Income fee, analýza trhu, tržní koncentrace, tržní podíl

**JEL klasifikace:**

D40, D43, M30, M31

**Abstract:**

The work analyzes market of public relations in the Czech Republic between 2013 – 2015 based on the available data. Data come from research for The Association of PR Agencies (APRA) and from the balance sheets of selected agencies. The main hypothesis says – there is a monopolistic competition on the Czech market of PR agencies, because there is homogenous product, a large number of agencies, no entry barriers and agencies don't have market power. I tested the hypothesis by calculating the Concentration coefficient and the Herfindahl-Hirschman Index. Both methods confirmed the main hypothesis of monopolistic competition in this market. Work also includes the TOP 10 of PR agencies in the Czech market according to turnovers. It shows that the largest agency in the 2013 was Bison & Rose and in 2014 and 2015 it was AMI Communications. I also compared the changes in income and in prices of services by agencies that are members of APRA. So I can say that between the years 2013 – 2015 there was a 18% growth in income of agencies, which was caused by higher quality of orders and not by raising prices.

**Key words:**

Public relations, PR agencies, APRA, The Association of Public Relations Agencies, Income fee, market analysis, market concentration, market share

**JEL classificatoin:**

D40, D43, M30, M31

## Obsah

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                        | 1  |
| 1. Teoretická část.....                          | 3  |
| 1.1. Vymezení tržních struktur.....              | 3  |
| 1.1.1 Dokonalá konkurence .....                  | 3  |
| 1.1.2 Nedokonalá konkurence .....                | 4  |
| 1.2. Tržní moc a koncentrace .....               | 8  |
| 1.2.1 Koncentrační koeficient (CR).....          | 9  |
| 1.2.2 Herfindahl-Hirschmanův index (HHI).....    | 10 |
| 1.3. Vymezení Public relations .....             | 11 |
| 1.3.1 Nástroje public relations .....            | 12 |
| 1.3.2 Vymezení trhu PR agentur.....              | 17 |
| 1.3.3 Kdo PR využívá? .....                      | 19 |
| 1.3.4 PR agentury.....                           | 20 |
| 1.3.5 APRA.....                                  | 25 |
| 1.3.6 KoPR.....                                  | 27 |
| 2. Analytická část .....                         | 29 |
| 2.1. Data .....                                  | 29 |
| 2.2. Žebříček TOP 10 PR agentur dle obratu ..... | 30 |
| 2.2.1 AMI Communications .....                   | 30 |
| 2.2.2 Bison & Rose .....                         | 34 |
| 2.2.3 Ogilvy PR .....                            | 37 |
| 2.2.4 Grayling .....                             | 39 |
| 2.2.5 PR.konektor .....                          | 42 |
| 2.2.6 AC&C .....                                 | 45 |
| 2.2.7 DDeM .....                                 | 46 |
| 2.2.8 Ewing PR .....                             | 49 |

|        |                                                                                            |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.9  | Fleishman Hillard .....                                                                    | 51 |
| 2.2.10 | Stance Communications .....                                                                | 54 |
| 2.2.11 | Přehled tržních podílů TOP 10 PR agentur v ČR .....                                        | 56 |
| 2.3.   | Tržní koncentrace.....                                                                     | 58 |
| 2.3.1  | Koncentrační koeficient (CR).....                                                          | 58 |
| 2.3.2  | Herfindahl-Hirschmanův index (HHI).....                                                    | 60 |
| 2.4.   | Vývoj agenturního fee 2013 – 2015.....                                                     | 61 |
| 2.4.1  | Hodinové sazby PR agentur v ČR 2013 – 2014 .....                                           | 62 |
| 2.4.2  | Hodinové sazby PR agentur v ČR 2014 – 2015 .....                                           | 63 |
| 2.4.3  | Vývoj hodinových sazeb PR agentur v ČR za období 2013 – 2015.....                          | 64 |
| 2.5.   | Externí náklady: Income fee vs. Billing fee.....                                           | 65 |
| 2.5.1  | Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA 2013 – 2014 .....           | 66 |
| 2.5.2  | Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA 2014 – 2015 .....           | 67 |
| 2.5.3  | Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA za období 2013 – 2015 ..... | 67 |
| 2.6.   | Efektivita PR agentur .....                                                                | 68 |
| 2.7.   | Česká cena za PR .....                                                                     | 70 |
| 2.7.1  | Česká cena za PR 2014 (hodnoceny projekty za rok 2013) .....                               | 71 |
| 2.7.2  | Česká cena za PR 2015 (hodnoceny projekty za rok 2014) .....                               | 72 |
| 2.7.3  | Česká cena za PR 2016 (hodnoceny projekty za rok 2015) .....                               | 73 |
| 2.8.   | Růst dle oborů ve 2015 a očekávání do dalších let .....                                    | 74 |
| 2.9.   | Růst dle oblastí PR ve 2015 a očekávání do roku 2016.....                                  | 76 |
|        | Závěr .....                                                                                | 79 |
|        | Zdroje.....                                                                                | 83 |
|        | Přílohy.....                                                                               | 90 |

# Úvod

Public relations nemá dosud jednu globálně uznávanou definici, na níž by se všichni shodli. Britský CIPR (Chartered Institute of PR), který je pravděpodobně nejvlivnější oborovou organizací v Evropě, uvádí v současnosti svou vlastní definici PR: „**Public relations znamenají dobrou pověst (reputaci) – jsou výsledkem toho, co děláte, co říkáte, a toho, co ostatní říkají o vás.**“ (CIPR, 2014) Díky touze firem po dobré pověsti a jejich touze ovlivňovat to, co si o nich ostatní říkají, se těší public relations ve světě i v České republice nebývalému zájmu. To dokazuje i to, že public relations existuje v České republice od roku 1989, tedy stejně dlouho jako volný trh a možnost podnikání. Od té doby počet firem na českém trhu rapidně vzrostl a k úspěchu již nestačí jen dobrý produkt, zákaznický servis a agresivní reklama, ale je důležité i efektivně promlouvat k cílovým skupinám a toto uvědomění zvyšuje poptávku firem po službách public relations agentur. V období mezi lety 2004 – 2013 nebyl však PR trh v České republice analyzován. Nyní mám k dispozici data z oborového průzkumu Asociace PR agentur o PR trhu v České republice za roky 2013 – 2015. Data obsahují mj. také informace o velikosti trhu měřeno obratem agentur. To mohu zkombinovat s daty z účetních uzávěrek jednotlivých agentur a trh tak zanalyzovat podrobněji.

Cílem této diplomové práce je na základě dostupných dat analyzovat trh PR agentur v České republice v letech 2013 – 2015. Základní hypotéza, co se týče struktury trhu, je, že se jedná o monopolistickou konkurenci, jelikož zde nejsou žádné bariéry vstupu na trh, ať už v podobě vysokých vstupních nákladů či zákonných opatření. Dalším argumentem, proč předpokládám, že se jedná o monopolistickou konkurenci, je specifický produkt PR agentur, tedy jejich služby, které jsou sice diferencované, především co se týče kvality, ale podobné.

V teoretické části vymezím tržní struktury obecně a nastíním rozdíly mezi dokonalou konkurencí, monopolistickou konkurencí, oligopolem a monopolem. Dále uvedu možné metody ke zjištění tržní struktury na trhu PR agentur, což v tomto případě jsou koncentrační koeficient a Herfindahl-Hirschmanův index. Tyto metody poté skutečně používám v analytické části. Také se věnuji obecně specifickým na trhu PR služeb se

zaměřením na Českou republiku. Především vymezení práce PR agentur a odlišení jejich služeb od služeb agentur mediálních, reklamních a digitálních. Dále uvádím způsob oceňování práce PR agentur, což souvisí s konečnými příjmy, které analyzuji v praktické části.

V analytické části se věnuji samotné analýze trhu public relations agentur v České republice. K analýze používám převážně metody srovnávací, ať už srovnání agentur mezi sebou co do velikosti obrátu či počtu zaměstnanců, tak srovnání meziroční v obdobích 2013 – 2015. Dle obrátů agentur v roce 2015 sestavím žebříček TOP 10 největších PR agentur na českém trhu, těmto deseti agenturám se věnuji podrobněji a také vypočtu jejich tržní podíly v letech 2013 – 2015. Na základě tržních podílů u jednotlivých agentur následně vypočtu tržní koncentraci pomocí koncentračního koeficientu pro monopol a oligopol, díky čemuž budu moci potvrdit či vyvrátit svoji hypotézu o monopolistické konkurenci na tomto trhu. Výpočet pomocí koncentračního koeficientu podpořím také výpočtem Herfindahl-Hirschmanova indexu, díky kterému také mohu určit, o jaký typ trhu se jedná. V dalších kapitolách porovnávám vývoj agenturního fee členů Asociace PR agentur ve sledovaném období. Dále vývoj příjmů agentur (Income fee) a externích nákladů ve sledovaném období za celý český trh PR agentur. Pomocí přepočtu obrátu na zaměstnance (u agentur z TOP 10 dle obrátu) porovnávám agentury co do efektivnosti jejich zaměstnanců a celkové efektivty práce v jednotlivých agenturách. Pro srovnání agentur dle kreativity využívám měřítko úspěšnosti v oborové soutěži Česká cena za PR. A v závěru analytické části využívám oborového průzkumu k zhodnocení, ve kterých oborech ekonomiky a ve kterých oblastech PR se dařilo agenturám v roce 2015 nejvíce a zároveň uvádím jejich očekávání do dalších let. To může sloužit jako všeobecné doporučení pro agentury, na které obory v ekonomice a na které konkrétní oblasti v PR se zaměřit do budoucna pro větší úspěšnost agentury na trhu.

# 1. Teoretická část

## 1.1. Vymezení tržních struktur

Struktura trhu se liší tržní silou jednotlivých subjektů, které na trhu prodávají a nakupují. Je ovlivněna počtem firem na trhu a jejich velikostí, charakterem statků a podmínkami vstupu a výstupu z odvětví. „Z hlediska tržních struktur existují dva základní protipóly, a to dokonalá konkurence a nedokonalá konkurence.“ (Brčák, 2010)

### 1.1.1 Dokonalá konkurence

Dokonalou konkurenci lze považovat za užitečnou abstrakci ekonomické teorie, jelikož se v ekonomickém světě téměř nevyskytuje. Avšak v posledních desetiletích díky rozvoji internetu se mnohé reálné trhy předpokladům modelu dokonalé konkurence blíží. E-business nevyžaduje velké kapitálové náklady, internet umožňuje téměř dokonalou informaci o produktech, a to s minimálními náklady, umožňuje srovnání cen a množství v místě a čase. (Zemplinerová, 2008)

Ve své knížce „Riziko, nejistota a zisk“ F. Knight (1921) vyjmenovává 11 charakteristik, které by ideálně měla mít dokonalá konkurence. V dnešní době je model dokonalé konkurence však definovaný na základě následujících pěti základních předpokladů (Zemplinerová, 2008):

- Spotřebitelé vnímají výrobky od různých firem jako stejné – jejich *poptávka je nekonečně elastická*;
- Kupující a prodávající jsou *dokonale informováni* o trhu, cenách a kvalitě;
- *Na trhu je velký počet firem* jak na straně nabídky, tak i kupujících – žádná firma není tak velká, aby mohla ovlivnit cenu, cena je určena trhem – firmy jsou *příjemci ceny*;

- ***Vstup do odvětví je volný.*** Žádná z firem na trhu nemá tržní moc a mezi firmami neexistují strategické vztahy;
- Firmy mají ***stejný přístup k technologiím.***

Každý z autorů vyzdvihuje jiné předpoklady dokonalé konkurence, proto se v literatuře mohou vyskytovat další podmínky dokonalého trhu, jako např. neexistence externalit, neexistence transakčních nákladů nebo také, že firmy usilují o maximalizaci zisku a spotřebitelé o maximalizaci užitku. (Macáková, 1998)

### 1.1.2 Nedokonalá konkurence

V případě nedokonalé konkurence nejsou splněny výše uvedené podmínky pro dokonalý trh. Macáková definuje nedokonalou konkurenci jako „*trh, na kterém existuje alespoň jeden prodávající (firma), který může ovlivnit tržní cenu,*“ (Macáková, 2007). S formou nedokonalé konkurence se v praxi běžné setkáváme.

Typickými znaky pro nedokonalou konkurenci jsou diferencované výrobky, odlišné ceny, nedokonalé informace ekonomických subjektů, bariéry vstupu na trh a zásahy státu do tržního mechanismu. Obecně lze říci, že překážky vstupu na trh (a výstupu z trhu) jsou překážky konkurence (Macáková, 2007). Nedokonalá konkurence může mít formu **monopolistické konkurence, oligopolu** nebo **monopolu**.

### Monopol

Monopol je považován za protipól dokonalé konkurence, nikoliv však nereálný. Holman uvádí definici: „*Monopol je taková tržní situace, kdy na trh daného produktu dodává jediná firma. Tato firma tedy není vystavena konkurenci jiných firem, které by dodávaly stejný nebo podobný produkt, ale je vystavena konkurenci substitutů daného statku. Čím vzdálenější jsou tyto substituty, tím větší je tržní síla monopolu,*“ (Holman, 2005). Naopak Zemplinerová hovoří o konkurenci i v případě monopolu: „*Konkurence se nemusí odehrávat pouze při velkém počtu firem na trhu, ale ke konkurenci stačí pouze dvě nebo několik firem na trhu. A nejen to, konkurenčně ve smyslu stanovení ceny blízko mezním*

*nákladům se může chovat i firma v monopolním postavení, pokud neexistují překážky vstupu do odvětví a hrozí vstup od potenciální konkurence“ (Zemplinerová, 2008).*

Protože monopol je v konkrétním čase jediným prodávajícím, může rozhodovat jak o ceně, tak o množství vyráběného produktu. Monopol má k dispozici určité **zdroje tržní síly**, kterými mohou být (Brčák, 2010):

- výlučné ovládání významných vstupů (např. vlastnictví nezbytných surovin, vodních zdrojů, technologií atd.);
- úspory z rozsahu (v případě přirozeného monopolu, kdy je jediná firma schopna zabezpečit nabídku daného produktu s nižšími průměrnými náklady, než by mohlo zabezpečit několik firem);
- patenty (výhradní právo po určitou dobu používat technologii, která firmě umožňuje vyrábět dané produkty, a jiné firmy nemohou daný výrobek produkovat);
- státní licence a koncese (např. právo na těžbu určitých surovin, výhradní právo na doručování zpráv, právo na tisk některých dokumentů apod.).

V mikroekonomii je model monopolu charakterizován následujícími **předpoklady** (Zemplinerová, 2008):

- je to jediná firma na trhu;
- vstup do odvětví je uzavřený;
- nabízený výrobek nebo služba nemá substituty;
- monopol čelí klesající poptávkové křivce;
- monopol může zvýšit cenu nad MC a neztratit všechny zákazníky.

### **Regulace monopolu**

V podmínkách monopolu nejsou plně využity zdroje, které má společnost k dispozici, a proto je nutná jeho regulace. Jedná se o usměrňování činnosti monopolů prostřednictvím vládních zásahů. Nástroje se mohou lišit v různých politických a ekonomických systémech (Macáková, 1998). Cílem regulace monopolu je snížit jeho

případnou neefektivnost (Brčák, 2010). Nejčastější formou regulace monopolu je **cenová regulace**, jejíž podstatou je určení maximální prodejní ceny státem. Tato cena odráží oprávněné náklady výrobce (monopolu) a přiměřený zisk. Nicméně zde mohou vzniknout odlišné názory, jaké náklady jsou přiměřené a nezbytné (Brčák, 2010). Jinou možností regulace je **zvýšené zdanění zisků**, které snižuje zisky monopolů, ale neprojevuje se přímo ve velikosti vyráběného objemu produkce. Dalším nástrojem, jehož použití ve větší míře závisí na širších okolnostech (politický systém, kultura, historie, tradice apod.), je **státní vlastnictví**. Jedná se např. o státní železnice nebo telefonní síť v některých západoevropských státech (Macáková, 1998). V současné době se nejvíce k usměrňování činnosti monopolu využívá **antitrustové zákonodárství a ekonomická regulace**. Stát může omezit vznik monopolů pomocí antitrustových (antimonopolních) zákonů, které upravují chování monopolů, jejich spojování, vzájemné dohody o cenách apod. V České republice v této oblasti působí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (Brčák, 2010). Posledním nástrojem státu je ekonomická regulace. Od cenové regulace se liší tím, že neurčuje konkrétní ceny výrobků, ale spíše stanoví pravidla pro tvorbu ceny. Je představována pravidly nebo zákony, kterými stát ovlivňuje nebo kontroluje činnost firem (Macáková, 1998).

## Oligopol

O oligopolu hovoříme, jsou-li na trhu **dvě a více firem**. Jestliže jsou na trhu dvě a více firem a existují překážky bránící vstupu dalších firem, pak každá z firem na trhu může změnou své ceny nebo vyrobeného množství ovlivnit také zisk svých konkurentů. Proto firmy při každém rozhodnutí zvažují nejen efekt tohoto rozhodnutí na svůj zisk, ale také reakci konkurence. Tato skutečnost se nazývá **vzájemná oligopolní závislost** a je to klíčová vlastnost oligopolu, která jej odlišuje od ostatních tržních forem (Zemplinerová, 2008).

Zatímco v případě dokonalé konkurence a monopolu ekonomická teorie poskytuje jednoznačné a explicitní řešení pro cenové strategie, v případě oligopolního trhu neexistuje univerzální model, který by ho popisoval dostatečně přesně. Každý z oligopolních modelů přijímá zjednodušené předpoklady, a je proto vhodný pro popis

určitých trhů. Obvykle se uvádějí tyto základní předpoklady a charakteristiky oligopolního trhu (Zemplinerová, 2008):

- Spotřebitelé přijímají ceny (existuje velmi mnoho spotřebitelů, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu výrobku);
- Spotřebitelé považují výrobek, který vyrábí firmy na daném trhu za identický (homogenní);
- Počet firem na trhu je konstantní v čase (překážky bránící vstupu na trh jsou ve zkoumaném období významné);
- Malý počet firem má agregovanou tržní moc – mohou stanovit ceny nad  $MC^1$ ;
- Každá firma rozhoduje buď o své ceně, nebo o vyrobeném množství (ostatní proměnné jako například reklama nemají významný vliv na poptávku).

## Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je nejběžnějším typem nedokonalého trhu, který se zároveň nejvíce blíží dokonalé konkurenci. Firmy na těchto trzích požívají určitou míru monopolní síly, respektive tržní moci. Hlavním důvodem této tržní moci je **diferenciace produktu**. Diferenciace obvykle souvisí s určitou značkou výrobce, se „značkovým zbožím“. Díky značkovosti má firma v rámci svého výrobku určité monopolní postavení a monopolní sílu, která jí umožňuje, aby stanovovala ceny nad úroveň mezních nákladů (Zemplinerová, 2008). V případě PR agentur jsou za produkt považovány jejich služby, které jsou ve své podstatě podobné avšak u každé firmy diferencované. Značkovost je zde hodnocena především celkovou reputací agentury na trhu, reputací jejích zaměstnanců či pracovních týmů, umístěním jejích kampaní v národních i nadnárodních PR soutěžích a subjektivním hodnocením klientů vyhledávajících služby PR agentur.

Důležitým znakem monopolistické konkurence je **otevřenost trhu**, tzn., existují zde minimální bariéry vstupu na trh, proto je pro ni charakteristické velké množství firem

---

<sup>1</sup> Výjimkou je model s dominantní firmou a „konkurenčním lemem“, který tvoří firmy, jejichž tržní moc je tak malá, že nemají vliv na cenu (Zemplinerová, 2008).

v odvětví. Zpravidla jsou prodávajícími malé a střední firmy. V případě monopolistické konkurence také existuje **dobrá informovanost**, jak na straně prodávajících, tak na straně kupujících (Brčák, 2010).

Monopolní postavení firem vyrábějící podobné či zastupitelné výrobky je relativní – firmy požívají monopolní sílu pouze v krátkém období, v dlouhém období je jejich monopolní zisk v důsledku volného pohybu mezi odvětvími stlačen na nulu. V modelu nedokonalé konkurence platí, že nové firmy vstupují na trh do okamžiku, kdy všechny firmy na trhu realizují pouze normální zisk (Zemplinerová, 2008).

## 1.2. Tržní moc a koncentrace

Tržní moc má každá firma, pokud je schopna zvýšit cenu svých výrobků nad mezní náklady, aniž by ztratila své zákazníky. Tržní moc lze měřit pomocí **měr tržní koncentrace**. Odhad tržní moci na základě tržní koncentrace předpokládá, že mezi strukturou trhu, chováním firem a výsledkem existují jednoznačné příčinné vztahy: Čím koncentrovanější je trh, tím větší je tržní moc a tím větší je také pravděpodobnost, že dojde ke koluzi a podniky budou dosahovat monopolní zisky.

**Maximální koncentraci** a maximální tržní moc představuje monopol a naopak **minimální koncentraci** a nulovou tržní moc představuje dokonalá konkurence. Reálné trhy v reálné ekonomice leží obvykle mezi dokonalou konkurencí a monopolem, některé jsou blíže monopolu, některé dokonalé konkurenci, některé mají větší tržní moc, některé menší (Zemplinerová, 2008).

Nejčastějšími ukazateli tržní koncentrace jsou podíly největších firem na trhu (**concentration ratio** – CR) a **Hirschman-Herfindahlův index** (HHI). Samotný počet podniků nebo jejich velikost nejsou dostačujícími indikátory tržní koncentrace, mohou nicméně sloužit jako první aproximace tržní koncentrace.

Při měření tržní koncentrace mohou nastat situace, které komplikují výpočet a zkreslují celkový výsledek. Například (Investopedia, 2015):

- zahraniční produkce (do výpočtu tržní koncentrace se často nedaří plně začlenit příjmy ze zahraničí, a tak přeceňování koncentrace domácího průmyslu podceňuje vliv zahraničního zboží na hospodářskou soutěž) – **v případě PR agentur ovšem zahraniční produkci brát v potaz nebudeme.** Za prvé proto, že služby jsou všeobecně považovány za zahraničně neobchodovatelné statky, jejichž dovoz je nemožný a hlavně podstata služeb PR agentur, především komunikace s médii a veřejností probíhá výlučně v českém jazyce a také je zapotřebí znalost českého prostředí, médií, kultury apod.,
- snadný vstup do odvětví (odvětví může mít poměrně málo účastníků, ale také nízké bariéry vstupu, v takových případech bude míra koncentrace přeceňovat sílu současných výrobců);
- elasticita poptávky (koncentrační koeficienty nezohledňují elasticitu poptávky a dostupnost substitutů, což znamená, že mnoho koncentrovaných odvětví nemá přístup k určitým substitučním výrobkům a službám);
- nepřesné definice (úzce definované odvětví se bude jevit mnohem více koncentrované než odvětví, které je široce definované) – v našem případě je důležité odlišit specifika **odlišnosti při práci PR agentur, reklamních agentur a mediálních agentur.**

### 1.2.1 Koncentrační koeficient (CR)

Koncentrační koeficient je nejrozšířenějším a nejpoužívanějším indexem v oblasti měření tržní koncentrace, jedná se o podíl největších firem na trhu. Jeho výpočet se provede tak, že se firmy na trhu seřadí podle velikosti a sečtou se tržní podíly  $n$  největších firem (uspořádaných například podle objemu výroby.) Koncentrační stupeň (CR) se počítá následujícím způsobem:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

Hodnota koncentračního indexu je dána sumou podílů největších firem v daném odvětví.  $S_i$  představuje podíl  $i$ -té firmy na trhu a  $n$  vyjadřuje počet největších firem na trhu, pro který je koncentrační koeficient počítán (Buchta, 2007).

Koncentrační stupeň (CR) je uváděn v rozmezí od 0 do 100 %. Čím je vyšší, tím vyšší je koncentrace na daném trhu. Maximální počet firem není nijak stanoven, ale nejčastěji se používá podíl největšího výrobce na trhu (CR1) ke zjištění monopolní situace a podíl několika největších výrobců na trhu (CR3 nebo CR4) se užívá pro identifikaci oligopolu. Zatímco pro firmy je podíl na trhu ukazatelem úspěšnosti, je koncentrační stupeň pro soutěžní politiku indikátorem potenciální monopolní moci<sup>2</sup> (Zemplinerová, 2008).

### 1.2.2 Herfindahl-Hirschmanův index (HHI)

Tento index se řadí, stejně jako koncentrační koeficient, k nejvyužívanějším technikám výpočtu tržní koncentrace. Rovnici pro výpočet koncentračního koeficientu určitého odvětví zapisujeme následujícím způsobem:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

kde  $S_i^2$  představuje čtverce tržních podílů všech firem na trhu. Tržní podíl  $S_i$  je měřen jako výroba dané firmy dělená součtem výroby všech firem na daném trhu. Obdobně jako u koncentračního koeficientu je  $n$  počet všech firem na daném trhu (Zemplinerová, 2008).

Hodnota HHI se pohybuje v intervalu  $<0;1>$ , kde  $HHI = 1$  je monopol. V praxi je HHI často vynásoben 10.000, takže se pohybuje v rozmezí od 0 do 10.000. HHI vyžaduje znalost podílu všech firem, zatímco pro CR potřebujeme znát pouze velikost či podíly největších firem a celkový výstup odvětví. Na rozdíl od koncentračního stupně  $x$  firem, zde záleží na podílu každé sledované firmy. Umocňování na druhou znamená, že malé firmy přispívají méně než proporcionálně k hodnotě indexu (Zemplinerová, 2008).

Rozdělení trhu podle indexu se v publikacích mírně liší, Buchta například uvádí toto rozdělení (Buchta, 2007):

---

<sup>2</sup> Podle soutěžního práva jsou firmy s  $CR1 > 40 \%$  v monopolním postavení (Zemplinerová, 2008)

- $HHI = 10$ : na trhu je mnoho firem, které mají relativně malý procentuální podíl (dokonalá konkurence),
- $HHI < 1\,000$ : na trhu neexistují bariéry vstupu ani výstupu, žádná firma nemá v odvětví dominantní postavení a nediktuje ceny (monopolistická konkurence),
- $1\,000 < HHI < 1\,800$ : trh s rostoucí koncentrací,
- $HHI > 1\,800$ : trh je nasycen,
- $HHI > 5\,000$ : trh je ovládaný několika velkými podniky (oligopol),
- $HHI = 10\,000$ : maximální hodnota indexu, trh je ovládaný jedinou firmou (monopol).

### 1.3. Vymezení Public relations

Public relations nemá dosud jednu globálně uznávanou definici, na níž by se všichni shodli. To ovšem není vůbec nic nového, vedle historických třenic o používání termínů jako tiskové agentury (press agentury), propaganda, publicita, propagace apod. se jak teoretici, tak praktici dosud neshodli ani na přesné a jednoduché definici, co to PR vlastně je (Hejlová, 2015).

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

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

**„Public relations znamenají dobrou pověst (reputaci) – jsou výsledkem toho, co děláte, co říkáte, a toho, co ostatní říkají o vás.“** (CIPR, 2014)

Cíle public relations, jak je vymezuje ve své knize Hejlová, jsou znázorněny na následující grafice (Hejlová, 2015).

Obrázek 1. – Cíle public relations



Zdroj: Hejlová, 2015

Některé publikace řadí public relations do marketingového mixu, konkrétně mezi podlinkové reklamní aktivity. „Podlinkové reklamní aktivity jsou ty, u nichž za prostor, který jim média věnují, platit nemusíte. Jde totiž o běžné redakční materiály. Jdou mimo váš rozpočet vyhrazený na nákup reklamní plochy – prostě jsou pod linkou. Úplně zadarmo však také nejsou,“ popisuje Pospíšil (2002). Musíte zaplatit za práci agentury, kde stanovená cena je odrazem výdaje času agentury na zakázku klienta.

### 1.3.1 Nástroje public relations

Mezi jednotlivé nástroje PR řadíme zejména (Hejlová, 2015):

- **media relations** (vztahy s médii) – např. tiskové zprávy, tiskové konference, interview apod.,
- **eventy** (události) – např. výstavy, veletrhy, otevírání obchodů, roadshow apod.,
- **digitální komunikaci** – např. správa sociálních sítí, webů apod.,
- **sponzoring**, finanční nebo hmotnou podporu – např. poskytnutí nápojů, sportovního vybavení, prostor apod.,
- **krizovou komunikaci**,
- **doporučení** celebrit, expertů nebo názorových vůdců ad.,

- **fundraising** – sbírání finanční podpory na činnost organizace nebo pro konkrétní účel

## Media relations – vztahy s médii a novináři

Tradiční doménou PR jsou vztahy s médii a novináři, kde mezi základní nástroje patří tiskové zprávy, tiskové konference, eventy pro média, 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), (Hejlová, 2015). 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. Pokud novináři, šéfredaktoři či editoři shledají události a témata z dílny organizací nebo oddělení public relations „**zpravodajsky hodnotnými**“, tedy pokud splňují profesní nároky redakcí ve smyslu mediální atraktivity (aktuálnost, blízkost, společenský význam, drama, konflikt, lidský příběh atd.), tyto původně PR výstupy náležitě redakčně upraví a následně předloží svým čtenářům, posluchačům nebo divákům. Smyslem a cílem standardních aktivit public relations pro dosažení žádoucí publicity je poskytnout novinářům dostatek **věcných i odborných informací** za instituci, kterou v rovině „vztahů s veřejností“ zastupují. Novinář by měl takto získané informace kombinovat s vlastním zjištěním (Ftorek, 2012).

## Český mediální trh

Český mediální trh je poměrně jednoduché ohraničit a definovat – a to zejména díky češtině. Český jazyk nám přináší jasná omezení – i výhody – a každopádně se výrazně podílí na formování mediálního trhu. Proto také v této práci nejsou brány v potaz zahraniční PR agentury. Pro většinu globálních firem má navíc český trh jen mizivý význam, a proto je jejich komunikace často pouze **přeloženou, v lepším případě lokalizovanou adaptací** nadnárodních sdělení (lokalizace znamená přizpůsobení se specifikům daného trhu) (Hejlová, 2015).

V letech 2014 - 2015 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.).

Proč je v PR a komunikaci důležité dívat se, do jaké mediální skupiny a jakému vlastníkovu médium patří? Média jsou zprostředkovateli veřejné debaty, ale zároveň fungují i jako komerční subjekty – svým majitelům či akcionářům mají přinášet zisk. Sledují tedy spíše témata, která přitáhnout pozornost inzerentů a přinesou obrat. U nás, stejně jako ve většině evropských zemí, proto existují také veřejnoprávní média (financována z veřejných peněz), jejichž smyslem je stát se platformou pro veřejnou debatu a zajistit objektivní informování. 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 (Hvíždala, 2003).

### Event management – pořádání událostí

Pořádání událostí je důležitým nástrojem komunikace. Cílem je uspořádat zvláštní událost, která přitáhne pozornost zvolené cílové skupiny a posílí její loajalitu ke značce či organizaci (Jurášková 2009). 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.

Eventy jsou nástrojem komunikace, který mohou využívat všechny typy firem či organizací, od malých po velké korporace. 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) (Hejlová, 2015).

## Doporučení celebrit či názorových vůdců

Pokud při vytváření PR pracujeme s celebritami, můžeme s nimi spolupracovat dvěma způsoby:

- V **oblasti celebrity PR** se cíleně pracuje na vybudování pověsti a image celebrity.
- Známa osoba je využita pro **celebrity endorsement**, kdy spojí svou tvář nebo své jméno s určitou značkou, produktem nebo službou, a vyjádří jí tak svou osobní podporu.

V případě **celebrity endorsement** se nemusí jednat jen o herečky, zpěvačky nebo modelky, ale i další názorové vůdce, například o kuchaře, zdravotníky, moderátory, vědce, umělce apod. Tím, že celebrity propůjčí značce svou tvář, jí dodávají auru výjimečnosti a přiřazují jí vlastnosti, které by značka chtěla ztělesňovat – například odvahu, krásu, mládí apod. (Leslie 2011).

## Digitální PR a sociální sítě

Digitální komunikace je pro PR profesionály největší výzvou. Je to nástroj a zároveň i oblast, která se neustále a obrovskou rychlostí vyvíjí. Profesionálové proto musejí **sledovat nové trendy**, aplikace a technologické možnosti, jež přinášejí nové příležitosti, ale také rizika, která se během několika sekund mohou vyvinout v globální krizi. **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 (Hejlová 2015).

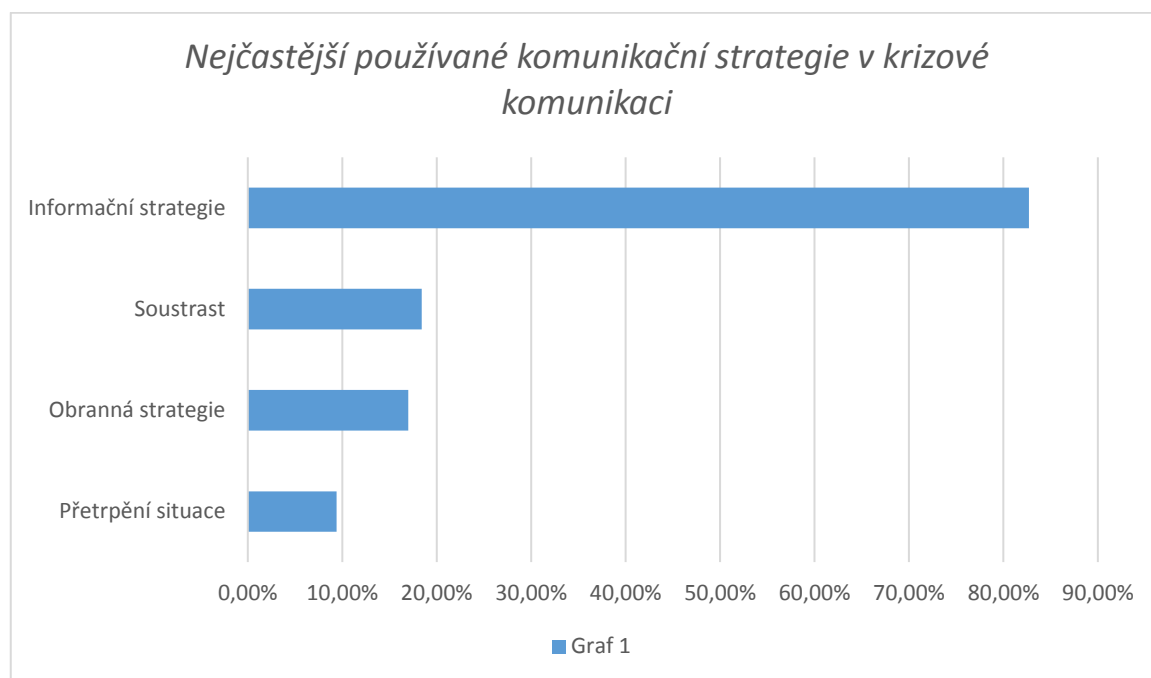
## Krizová komunikace

Krizová komunikace představuje specializovanou komunikaci firmy nebo organizace ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a poskytnout médiím účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu. Praxe public relations je v případě krizové komunikace kombinací obou základních přístupů, tedy **aktivního a reaktivního PR**. V některých případech může být dokonce nejlepším řešením komunikační situace ve vztahu k masmédiím pasivita – taktické mlčení. Problém se tedy nechá ve vztahu k masmédiím prostě „vyhnít“ (Ftorek 2012).

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.). 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. Kompletní informace a scénáře krizí jsou popisovány v tzv. **krizových manuálech**, které přesně stanoví postupy. Důležitou součástí krizové komunikace je zvolení adekvátního strategického postupu. Hejlová uvádí několik **komunikačních strategií**, jak se k události postavit, například (Hejlová 2015):

- **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“,

Graf 1. – Nejčastější používané komunikační strategie v krizové komunikaci



Zdroj: European Communication Monitor, 2011

### 1.3.2 Vymezení trhu PR agentur

#### PR a reklama

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 příjemce **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 nebo klikněte na naši stránku (v angličtině *call to action*). Za zveřejnění reklamy platí zadavatel předem dohodnutou částku, případně protislužbu. V případě PR aktivit není pro příjemce tak snadné je rozeznat. Hejlová uvádí několik příkladů, čím se PR od reklamy liší (Hejlová 2015):

- PR je na rozdíl od reklamy **těžko rozpoznatelné** – není graficky ani jinak označené jako reklama. Pokud ano, není to PR, ale je to advertorial či určitá forma inzertního obsahu, za jehož uveřejnění někdo zaplatil;

- PR nemusí mít, a většinou **nemá, zřetelně formulovaný apel** na nějakou jednotlivou akci (kupte si apod.), jeho cílem je spíše nastolit téma, podpořit image nebo informovat o dění v určité organizaci;
- **PR je dlouhodobé**, nemá povahu několikátýdenních kampaní, ale soustavné strategické práce;
- Ani **PR není zadarmo** – zadavatel sice neplatí např. přímo novinám, ale platí lidskou sílu – tedy PR agenturu nebo své interní PR oddělení, které mu pomůže sdělení do novin „dostat“.

### PR, reklamní a mediální agentury: co kdo dělá?

Slovo „agentura“ je v oblasti komunikace spojeno s několika různými adjektivy (reklamní, mediální, PR ad.), každý typ agentury se zaměřuje na jiné činnosti a poskytuje jiné služby, přestože je v současné době tendence **komunikaci integrovat**. Hejlová v následující tabulce shrnuje, v čem se agentury většinou liší.

*Tabulka 1. – 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 webových stránek, aplikací, správa sociálních sítí, optimalizace SEO apod. |

*Zdroj: Hejlová 2015*

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. (Hejlová 2015)

**Reklamní agentury** naproti tomu vytvářejí krátkodobé reklamní kampaně, které jsou přesně zacílené a je v nich zdůrazněný apel na konkrétní aktivitu (call to action). V reklamních sděleních hraje hlavní roli emocionalita, kterou vytváří silný estetický vjem – grafika, hudba, scénář apod. Reklamní sdělení jsou na rozdíl PR jednosměrná a reklamní agentury mají **velkou kontrolu nad jejich obsahem** (nikdo nemůže změnit televizní spot, může jediné televizi vypnout). Reklamní agentury, stejně jako PR agentury, vytvářejí i **advertorialy**, tedy inzeráty, které vypadají jako běžný novinový článek, ale musejí být graficky označené jako inzerce. (Hejlová 2015)

**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. (Hejlová 2015)

**Digitální agentury** se specializují na **online komunikaci**, která se 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, optimalizaci webových vyhledávačů, komunikaci na sociálních sítích, virální kampaně apod. (Hejlová 2015).

### 1.3.3 Kdo PR využívá?

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. PR mohou využívat jednotlivci i různě

velké organizace, od malých firem po velké korporace, nebo od místní samosprávy po celé státy.

PR využívají zejména (Hejlová 2015):

- **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.

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 (Hejlová 2015).

### 1.3.4 PR agentury

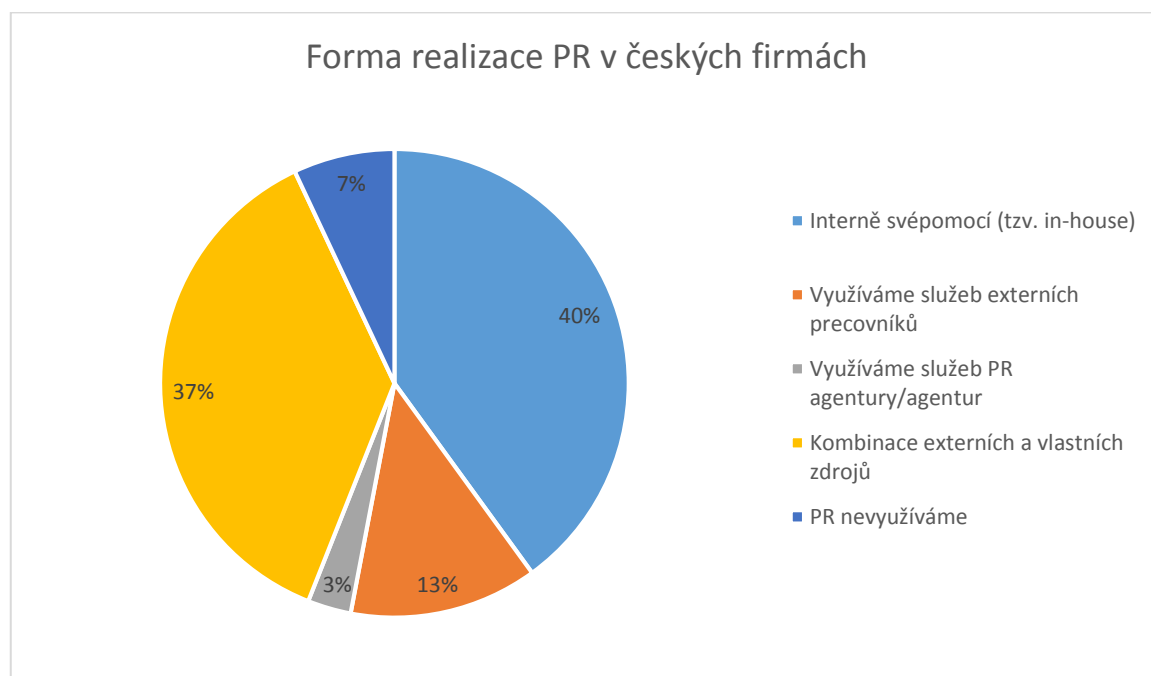
#### In-house oddělení nebo PR agentura?

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**. 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 podle sektoru, v němž působí, například průmysl, energetika,

farmacie a zdravotnictví, rychloobrátkové zboží či krizová komunikace (Hejlová 2015). Ftorek ve své knize zodpovídá otázku „Kdy agenturu a kdy vlastní PR?“ – Kdy agenturu? Když jste střední. Kdy vlastní PR? Když jste dostatečně malí, nebo dostatečně velcí. Malé a střední firmy (cca do obratu několika desítek až nižších stovek mil. Kč) mají zpravidla jediného PR specialistu. Všechny větší firmy (od obratu několika stovek mil. Kč až po miliardy Kč) mívají obyčejně PR specialistů několik (Ftorek 2012).

Podle výzkumu z roku 2012 využívá více než polovina českých firem služeb PR agentur nebo konzultantů nebo je kombinuje s prací vlastního PR oddělení (viz graf 2.), 40 % firem má vlastní in-house oddělení.

*Graf 2. Forma realizace PR v českých firmách*



*Zdroj: STEM/MARK pro AMI Communications, 2012*

## Výhody a nevýhody využití PR agentury

Činnost PR agentur je podnikatelskou činností, jež se uplatňuje tam, kde konkrétní firma, organizace nemá vlastní oddělení vztahů s veřejností (PR), nebo kde nedisponuje dostatečnými zdroji a know-how pro účinné sdělení či řešení komunikační situace. Je třeba zohledňovat, že agenturní PR je podnikání, byznys, a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežilo. Kvalitní komunikační řešení jsou tak jen jedním a ne vždy hlavním z kritérií úspěšné práce PR agentury. V praxi se často stává, že agentura ve snaze vydělat

navrhuje klientovi složitější a komplikovanější řešení, než je potřeba. Jiným poměrně častým neduhem agenturního PR je, že agentury přistupují například k „bombardování“ novinářů řadou tiskových zpráv (Ftorek 2012).

Výhodou PR agentur je stabilnější zázemí větší organizace, výměna zkušeností v rámci profesních sdružení a mateřských, síťových organizací. Například agentura Ogilvy PR, dceřiná firma americké Ogilvy Public Relations Worldwide, může od „matky“ čerpat potřebné know-how či přebírat některé klienty. Na oplátku musí odvádět povinný desátek do zahraniční centrály. Agentury mají také slušně zpracovanou administrativu, včetně databáze aktivních novinářů. Mohou tak oslovit konkrétní žurnalisty, kteří se zabývají určitou oblastí společenského a hospodářského života. Bohužel novinářská profese je známá vysokou fluktuací, a tak není lehké v databázi všechny změny a přesuny okamžitě zaznamenat. Osobní kontakt, vztah mezi PR specialistou a novinářem je samozřejmě nenahraditelný (Ftorek 2012).

### Nejčastější typy agenturního PR

Vedeny zájmem vydělat dokáží agentury pokrýt opravdu širokou oblast společenských činností. Ne vždy dané problematice i rozumějí. K řešení komunikační situace pak přistupují spíše šablonovitě. Nejčastější typy agenturního PR jsou následující (Ftorek 2012):

- mezifiremní komunikace (B2B = business to business),
- firemní (podnikové) PR,
- spotřebitelské/produktové (značka výrobku) PR,
- vztahy k místním orgánům a komunitám,
- krizová komunikace,
- řízená komunikace o změnách,
- vztahy k zaměstnancům,
- vnitřní komunikace,
- vnější záležitosti,
- politika/lobbování,
- finanční a investorské vztahy,

- řízené utváření pověsti a způsobu vnímání,
- profesionální služby – prezentace,
- PR v mezinárodních vztazích,
- PR v nekomerční sféře/charita,
- zdravotní péče/PR ve farmacii,
- volný čas,
- PR v maloobchodě.

## Odměna za práci PR agentury

Za svou práci pro klienta jsou agentury zpravidla odměňovány dvěma způsoby. Prvním je tzv. **renumerace (měsíční fee)**. Jedná se o model spočívající v detailním rozvržení hodinové práce jednotlivých zaměstnanců agentury a jejich konzultantů na projektu pro zákazníka a sjednání fixních hodinových sazeb odpovídajících náročnosti a hodnotě práce každého ze zapojených zaměstnanců či od které se agentura nemůže bez potvrzení klientem odchýlit. Agentura se může s klientem dohodnout také na zvláštní odměně za splnění stanovených cílů, tzv. **Success fee**, jako na součásti systému odměňování agentury klientem. Jedná se o účinný motivační stimul, který vede agenturu k lepšímu výkonu (Ftorek 2012).

Každá pozice v jednotlivých agenturách odpovídá jiné hodinové sazbě. Sazba se zvyšuje dle počtu let, které zaměstnanec odpracoval v oboru a dle jeho zkušeností. Pozice v agenturách jsou seřazeny vzestupně takto (Apra.cz, Ceny a pozice PR):

- Account assistant;
- Account executive;
- Account manager;
- Account director;
- Managing director;

Něco navíc k měsíčnímu paušálu může být např. za tiskové konference nebo za speciální akce pro novináře. V tomto případě agentura transferuje na klienta některé dodatečné náklady – ty jsou zahrnuty v celkové sumě, tzv. **Billing fee** – např. pronájem hotelu, zajištění cateringu apod. (Pospíšil 2002).

V České republice monitoruje fee (sazbu, poplatek) PR odborníků oborová asociace APRA. „*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 přírážkou). 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 2014)

Ovšem ne všechny členské agentury APRA zveřejňují své ekonomické výsledky. Důvodem je ve Spojených státech přijatý zákon **Sarbanes Oxley Act**, účinný od roku 2002. Nadnárodní PR agentury, jejichž mateřská centrála sídlí v USA, nyní zveřejňují údaje o hospodaření za celou firmu najednou, a nikoli údaje jednotlivých dceřiných společností rozmístěných po celém světě. To je případ i firem působících v ČR, jako jsou např. *Donath-Burson-Marsteller* nebo *Ogilvy PR Worldwide*. I když se jejich ekonomické výsledky v dostupných domácích přehledech neobjevují, patří k tradičně největším hráčům na trhu (Ftorek 2012).

## 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. (Hejlová 2015).

Kontroverzní, ale v České republice stále nejvyužívanější metodou měření je **AVE (advertising value equivalency)**. 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 například v tištěném médiu informace o tom, že na český trh přichází

nová vakcína proti chřipce a zabírá-li článek polovinu strany, vezme se ceníková cena inzerce, vydělí se dvěma (podle zabrané plochy) a výsledná částka se rovná „ušetřené“ ceně za inzerci. Částka se poté **několikrát násobí, protože se předpokládá, že čtenář věnuje PR více času než reklamě a více redakčnímu článku důvěřuje**. Může se jednat o troj- až desetinásobky dle agentury. (Hejlová 2015)

Hlavní nevýhodou AVE 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, PR je dlouhodobější, strategické a nemusí primárně sloužit k podpoře nákupního chování, ale vybudování vztahu se zainteresovanými komunitami. PR odborníci se **v Barcelonských principech z roku 2010 dohodli na tom, že již AVE jako metodu měření používat nebudou**, protože nevyjadřuje plně hodnotu PR. PRisté však často potřebují „čísla“, kterými by prokázali, že náklady vynaložené na PR nejsou „vyhozené do vzduchu“, tak AVE stále používají. (Hejlová 2015)

### 1.3.5 APRA

**APRA (Asociace Public Relations Agentur)** je dobrovolné odborné sdružení PR agentur působících na území České republiky, které bylo založeno v roce 1995. Prvořadým posláním APRA je prezentovat obor PR zejména odborné a klientské veřejnosti, všestranně kultivovat činnost agentur, prosazovat tzv. nejlepší praxi, vytvářet prostor k široké profesní diskuzi a budovat dobré jméno oboru. APRA je **členem mezinárodní organizace ICCO (International Communications Consultancy Organisation)**, která v současné době sdružuje národní asociace 24 států, tedy více jak 850 členských agentur. To reprezentuje přibližně 75 % **trhu PR v Evropě**. (APRA, O nás [online])

### Etický kodex

Podmínkou přijetí agentury do APRA je **certifikace**, která zvyšuje transparentnost certifikovaných firem pro jejich okolí, zajišťuje mezinárodní kompatibilitu zejména

v souvislosti se vstupem ČR do EU, ale především poskytuje certifikovaným agenturám **výhody ve srovnání s konkurenty, kteří daných standardů nedosahují.**

Při vstupu do APRA se musí také agentura zavázat k dodržování etického kodexu tzv. **Stockholmské charty**. Etický kodex upravuje chování PR agentur hlavně v oblastech objektivního poradenství klientům, dodržování svobody projevu a svobodného tisku, zaručení důvěrnosti a pravdivosti informací, dodržování slibů a v oblasti střetů zájmů. Celkové znění Stockholmské charty je v české verzi na internetových stránkách APRA.cz. (APRA, Etický kodex [online])

## Členové APRA

V současné době sdružuje APRA 20 členských agentur, které procházejí opakovaně procesem certifikace. V tiskové zprávě, kterou APRA komentuje vývoj trhu za rok 2014 je uvedeno, že „*Trhu i nadále dominují agentury sdružené v APRA (Asociace PR agentur), které reprezentují celkové tržby z 80 %.*“ (APRA, Aktuality [online]) S údaji uvedené v rámci průzkumu pro APRA budu dále pracovat v praktické části.

**Seznam členů APRA** (APRA, Seznam agentur [online]):

- AC&C Public Relations
- AMI Communications
- ASPEN.PR s.r.o.
- Bílý Medvěd Public Relations
- Bison & Rose, s.r.o.
- Cook Communications s.r.o.
- Crest Communications a.s.
- DDeM
- Ewing Public Relations
- Fleishman-Hillard
- Havas PR Prague
- Hill+Knowlton Strategies Czech Republic
- Native PR
- Neopublic
- Ogilvy Public Relations
- PEPR Consulting s.r.o.
- PLEON Impact

- PR.Konektor s.r.o.
- PRAM Consulting s.r.o.
- Stance Communications, s.r.o

### 1.3.6 KoPR

**Komora Public Relations (KoPR)** uvádí na svých internetových stránkách podobné vymezení své činnosti jako APRA, tedy „*Komora Public Relations (KoPR) je dobrovolné profesní sdružení pro společnosti i jednotlivce působící v oboru veřejných vztahů. Cílem je zviditelnění členů vůči laické i odborné veřejnosti, potenciálním klientům a státní správě.*“ Avšak zřejmě s poukázáním na APRA dodává „*A to nikoli na základě řady svazujících omezení, ale pouze v souladu se schváleným etickým kodexem.*“ (Komorapr.cz, Představení KoPR). V době vzniku Komory PR (2004) bylo zakládajících členů pět, v současnosti jich je jedenáct. **Spoluzakladatel KoPR Mikoláš Černý** uvedl, že „*Vznik KOPRu rozhodně nebyl myšlen jako „nepřátelský“ akt vůči APRA, ale jednalo se o rozšíření profesních možností.*“ (Pařík 2008).

Stejně jako členové APRA musejí dodržovat Stockholmskou chartu, i členové KoPR se zavazují k **dodržování etického kodexu**. Celé jeho znění opět najdeme na internetových stránkách Komory PR. V zásadě se ale shoduje se zásadami ve Stockholmské chartě a zabývá se především zvýšením etického chování a profesních standard public relations. (KOPR, Kodex [online])

### Členové KoPR

Členství v KoPR je dobrovolné, členové přispívají na chod Komory PR jednou ročně členským poplatkem. Příspěvky pokrývají náklady spojené s administrativou KoPR, organizací vzdělávacích seminářů a ankety Mluvčí roku. V současné době sdružuje KoPR 11 členů.

**Seznam členů KoPR** (KOPR, Členové [online]):

- GoodCom
- EXTENDER

- ARISTON PR
- 4JAN
- CCG - Czech Communication Group
- P.G. Management
- PRIVILEGE PR
- Strategic Consulting
- Press Publishing Group
- aPRiori
- Essential Communication s.r.o

## 2. Analytická část

### 2.1. Data

Data pro svou práci jsem získala z několika zdrojů. Prvním z nich jsou účetní uzávěrky zveřejňované na serveru Justice.cz ve sbírce listin. Z nich byla pro mě důležitá položka „výkony“ ve výkazech zisku a ztrát, která by měla odpovídat obratu agentury za dané období. Obraty agentur jsem dále používala pro výpočet jejich tržních podílů a pro vypočtení koncentrace na trhu. Povinnost zveřejňovat své účetní výkazy, tedy rozvahu a výkaz zisku a ztrát upravuje v České republice zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (Právní prostor [online]). Přesto však jsou agentury, které tuto povinnost neplní. V mé práci se blíže věnuji deseti největším agenturám na Českém trhu. Po shromáždění nejaktuálnějších výkazů zisků a ztrát jsem zjistila, že z mnou vytipovaných deseti největších agentur, není dostupná účetní uzávěrka za rok 2015 u čtyř z nich – Ogilvy PR, Grayling, AC&C a Fleishman Hillard. Agentura AC&C dokonce zveřejnila svou poslední účetní uzávěrku v roce 2012.

Následně jsem agentury přímo kontaktovala převážně emailem s prosbou o poskytnutí chybějících dat pro mou diplomovou práci. Emailová korespondence s vedením či zaměstnanci agentury byla tedy druhým zdrojem pro mou práci. Na základě toho se mi podařilo získat téměř všechna potřebná data pro mou analýzu. Pouze agentura AC&C nebyla ochotna mi údaje o svém obratu za roky 2013, 2014 a 2015 poskytnout, tudíž jsem nucena v některých částech práce kalkulovat s nejaktuálnějším údajem – tedy s obratem za rok 2012.

Dalším zdrojem dat byl oborový průzkum u agentur sdružených v rámci APRA, který realizovala v mnou sledovaných letech 2013 – 2015 společnost KPMG. Z průzkumu vždy APRA zveřejňuje celkové Income fee svých členů, tedy celkový obrat agentur sdružených v rámci APRA a také celkové Billing fee, které je složeno z Income fee – to zůstává agenturám, plus externí náklady, které agentury svým klientům následně přefakturují. KPMG dále dle svého odborného odhadu dopočítá Income fee a Billing fee za celý trh PR agentur v České republice. Dle tohoto odborného odhadu představují

agentury sdružené v rámci APRA 80 % českého trhu s PR agenturami. Tyto údaje jsem opět použila k výpočtení tržních podílů jednotlivých agentur v oddílech 2.2.1 – 2.2.10.

## 2.2. Žebříček TOP 10 PR agentur dle obrátu

V této kapitole se budu věnovat podrobněji deseti největším PR agenturám v České republice. Jejich pořadí je určeno na základě obrátů v roce 2015<sup>3</sup>. V každé kapitole tohoto oddílu se věnuji jedné z deseti agentur a uvádím informace o roce založení, zakladatelích, současném vedení, případné spolupráci se světovou PR agenturou. Dále uvádím vždy obrát agentury za rok 2015<sup>4</sup>, počet zaměstnanců v roce 2015, klíčové klienty a získaná ocenění v 11. ročníku oborové soutěže Česká cena za PR. Jednotlivé kapitoly jsou pojmenovány dle agentur a seřazeny dle jejich obrátů v roce 2015<sup>5</sup>. U každé agentury je podkapitola s výpočty jejích tržních podílů v letech 2013 – 2015<sup>6</sup>.

### 2.2.1 AMI Communications

Dnešní jedničku na trhu Public relations – AMI Communications **založili v roce 1995 Milan Hejl a Aleš Langr**. Vidíme, že název AMI vznikl jako zkratka křestních jmen zakladatelů Aleše a Milana. V roce 1998 přistoupil do vedení třetí člen – Marek Stránský. Roku 1999 navázala AMI Communications spolupráci s americkou PR agenturou **Edelman** působící na globálním trhu a začala zastupovat její klienty v České republice. V roce 2003 zakládá vedení AMI Communications dceřinou společnost Design Communications a v roce 2009 dceřinou společnost Digital Communications, čímž přesouvají aktivity od jiných agentur do in-house prostředí a externí náklady tak zůstávají ve stejné vlastnické struktuře. Dnes společnost vedou dva managing partneři – Marek Stránský a Milan Hejl. (AMI Communications, O společnosti [online])

---

<sup>3</sup> Či nejaktuálnějšího, který byl k dispozici

<sup>4</sup> Či nejaktuálnějšího, který byl k dispozici

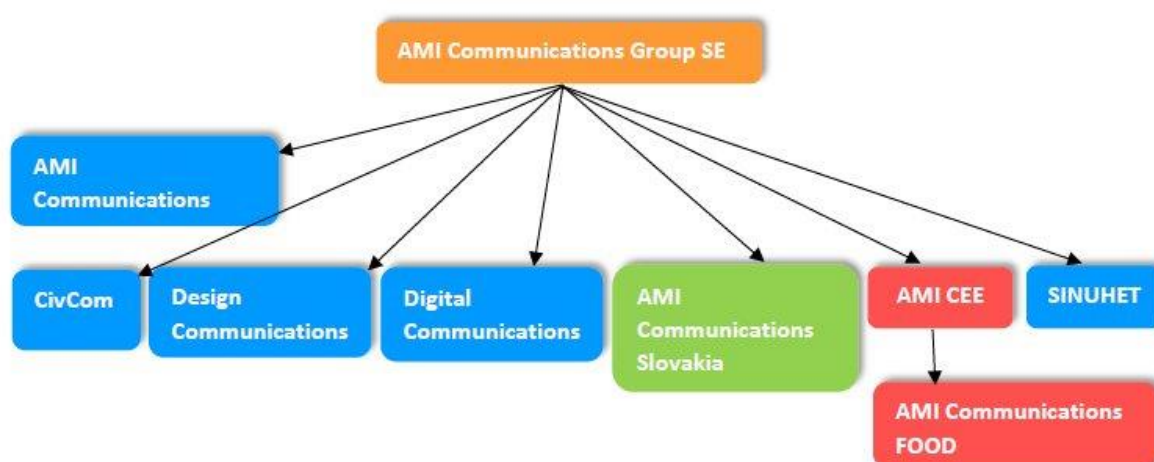
<sup>5</sup> Či nejaktuálnějšího, který byl k dispozici

<sup>6</sup> U některých agentur upraveno dle dostupných dat

AMI Communications dnes poskytuje služby Public Relations také na třech zahraničních trzích. Své kanceláře na Slovensku (AMI Communications Slovakia, od roku 1999), v Bulharsku (AMI Communications Bulgaria, od roku 2005) a Rumunsku (AMI Communications Romania, od roku 2006) řídí prostřednictvím holdingové společnosti AMI CEE, a.s. (AMI Communications, O společnosti [online])

Struktura vztahů v celé společnosti je naznačena v následujícím obrázku, který AMI Communications zveřejnila ve své výroční zprávě za rok 2015.

*Obrázek 2 – Struktura vztahů AMI Communications Group SE*



*Zdroj: Výroční zpráva AMI Communications 2015, Veřejný rejstřík a Sbírka listin*

AMI Communications v roce 2015 vykázala **obrat o velikosti 145 557 000 Kč**, což bylo nejvíc na českém trhu PR agentur a také byla v tomto roce největším zaměstnavatelem na tomto trhu, zaměstnávala průměrně v průběhu roku **56 zaměstnanců** (AMI Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online]).

Klíčovými klienty AMI Communications jsou Česká pojišťovna, ČEZ, Dell, Ford, GlaxoSmithKline, Plzeňský prazdroj, Raiffaisenbank, Shell, Unilever, Wrigley a Mars (AMI Communications, Reference [online]). Nejvýznamnějšími novými klienty v roce 2015, které AMI Communications získala, byly společnosti Tesco, L'Oreal a RHC Capital (AMI Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online]). AMI Communications získala také nejvíce ocenění v 11. ročníku soutěže Česká cena za PR, celkově vyhrála 11 cen, z toho sedmkrát se jednalo o první místo a to konkrétně u projektů pro klienty: ArcelorMittal Ostrava, Vodafone Czech Republic, ZETOR Tractors. Projekty pro klienty C.S.CARGO a Alzheimercentrum získaly první ocenění dokonce ve dvou kategoriích. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl AMI Communications

### ROK 2013

V roce 2013 vyprodukovaly PR agentury sdružené v rámci APRA obrat o velikosti **503 456 841 Kč** (APRA, Oborový průzkum viz příloha). Podle odborného odhadu společnosti KPMG, která průzkum pro Asociaci PR agentur zajišťovala, tvoří agentury sdružené v APRA 80 % celého trhu PR agentur v České republice, proto pro odhad obratu celého trhu v České republice se tato suma násobí koeficientem 1,2. V roce 2013 tak podle odhadu byl celkový obrat trhu PR agentur v České republice přibližně **604 000 000 Kč**. AMI Communications v tomto roce vykázala zisk za vlastní výkony, tedy „Income fee“ **154 648 000 Kč** (AMI Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). Jaký tržní podíl patřil společnosti AMI Communications v roce 2013 vyplývá z následujícího výpočtu.

*Výpočet tržního podílu AMI Communications v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat AMI Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (154\,648\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{25,60\ \%} \end{aligned}$$

Z výpočtu vyplývá, že AMI Communications v roce 2013 zabírala více než čtvrtinu trhu služeb public relations v České republice. V tomto roce však nebyla největší firmou na českém trhu, co do obratu. Dle zveřejněných výkazů zisku a ztrát jí byla společnost Bison & rose, které se věnují jako druhé v této kapitole.

### ROK 2014

V roce 2014 dosáhly agentury sdružené v rámci APRA celkového obratu ve výši **478 144 602 Kč**. Po vynásobení koeficientem 1,2 získáme odhadovaný obrat celého trhu, který v roce 2014 byl **574 000 000 Kč**. AMI Communications tento rok vykázala zisk za vlastní výkony **137 950 000 Kč**, tedy o 10,8 % méně než v roce 2013, přesto byla co do obratu tento rok největší agenturou na českém trhu. (AMI Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online])

#### *Výpočet tržního podílu AMI Communications v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat AMI Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (137\,950\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{24,03 \%} \end{aligned}$$

Podle hodnot vidíme, že trh PR agentur celkově vykázal menší obrat než v roce 2013, ale AMI Communications si dokázala udržet svůj tržní podíl, a dokonce předešla agenturu Bison & rose a dle obratu se dostala na první místo na trhu PR agentur.

#### **ROK 2015**

V roce 2015 přiznaly agentury sdružené v rámci APRA v průzkumu KPMG obraty, které celkově dosáhly hodnoty **594 527 154 Kč**. Adekvátně k tomu provedla KPMG odborný odhad velikosti obratu za celý trh, tedy vynásobila hodnotu koeficientem 1,2 a zveřejnila celkový obrat trhu PR agentur v České republice o velikosti **713 000 000 Kč**. Ve své výroční zprávě zveřejnila agentura AMI Communications roční obrat za rok 2015 ve výši **145 557 000 Kč**, tedy opět více než v roce předešlém, a to o 5,5 % (AMI Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online]). Přesto však již nedosáhla tak velkého obratu jako v roce 2013. Obrat v roce 2015 byl stále o 6 % nižší než v roce 2013.

#### *Výpočet tržního podílu AMI Communications v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat AMI Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (145\,557\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{20,41 \%} \end{aligned}$$

Přestože tržní podíl AMI Communications během dvou let klesl přibližně o 5 % a AMI Communications neovládala v roce 2015 již celou čtvrtinu trhu, nýbrž jen pětinu, stále se udržela na prvním místě co do výše vykázaného obratu.

### 2.2.2 Bison & Rose

V současnosti druhá největší PR agentura na Českém trhu byla **založena v roce 1997** dvěma partnery, kterými byli **Jiří Bis a Miloš Růžička**. Také zde vycházeli zakladatelé při hledání jména pro svou společnost ze svých křestních jmen. Miloš Růžička je stále ve vedení společnosti a s ním nyní i manželka Jiřího Bise – Olga Bisová. Agentura Bison & rose spolupracuje se světovou PR agenturou **Burson – Marsteller**, sídlící v USA a patřící mezi TOP 10 největších PR agentur na světě. Díky této spolupráci zastupuje její klienty v České republice a může využívat její know-how (Bambuchová 2016).

Pro zjednodušení a zpřehlednění celé struktury nabídky se v roce 2015 agentura Bison & Rose (PR) stala dceřinou společností firmy B&R Holding. V roce 2016 budou do této struktury zařazovány další subjekty, které vzájemně spolupracují v přidružených oblastech komunikace - Astronaut Creative Lab (marketingová komunikace) a Merit Government Relations (Public Affairs). (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online])

V roce 2015 vykázala agentura Bison & Rose obrat za vlastní výkony ve výši **100 232 000 Kč** a v průběhu roku zaměstnávala průměrně **37 zaměstnanců**. Díky tomu byla také druhým největším zaměstnavatelem na trhu PR agentur. (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online])

Ve výroční zprávě za rok 2015 agentura uvedla, že nově získanými klienty v roce 2015 se stali Microsoft ČR a developer CTP Invest (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015). Tradičními klíčovými klienty agentury Bison & Rose jsou ČSOB banka nebo například O2 Czech Republic. Přestože je firma co do obrátu druhá největší na trhu PR agentur, v České ceně za PR získala v roce 2015 jen jedno třetí místo za projekt pro klienta Asental Group a jedno zvláštní ocenění za kreativitu za Adventní kalendář pro klienta ČSOB. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl Bison & Rose

### ROK 2013

Jelikož výše obratu za agentury sdružené v rámci APRA a k tomu adekvátně odhadnuté hodnoty pro celý trh jsou stále stejné, jako jsem uvedla již výše u agentury AMI Communications, nebudu již u dalších agentur vysvětlovat, jak jsem se k výsledným číslům dopracovala, pouze uvedu krátce hodnoty pro rekapitulaci u každého výpočtu. V roce 2013 tedy dosáhly agentury sdružené v rámci APRA celkového obratu **503 456 841 Kč** a celý trh PR agentur obratu **604 000 000 Kč**. Rok 2013 byl jediný z mnou sledovaných období, kdy byla agentura Bison & Rose největší na Českém trhu PR agentur co do velikosti obratu. Dosáhla obratu **169 885 000 Kč** za vlastní výkony, tedy tzv. Income fee (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). V tomto roce byl její obrat vyšší téměř o 10 % než obrat agentury AMI Communications.

*Výpočet tržního podílu Bison & Rose v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Bison \& Rose} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (169\,885\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{28,13\ \%} \end{aligned}$$

Na základě výpočtu vidíme, že agentura Bison & Rose dosáhla v roce 2013 tržního podílu téměř 30 %, čehož nedosáhla dnešní jednička AMI Communications za celé tři sledované roky. Můžeme říci, že v tomto roce agentura Bison & Rose ovládala téměř třetinu celého PR trhu v České republice.

### ROK 2014

V roce 2014 uvedly agentury sdružené v rámci APRA celkový obrat o velikosti **478 144 602 Kč**. Trh PR agentur v České republice tedy v tomto roce dle odhadu dosáhl obratu **574 000 000 Kč**. Agentura Bison & Rose zaznamenala v tomto období značný propad ve svém obratu a to o celých 35 % na **110 008 000 Kč** a není proto divu, že se zařadila na druhé místo na tomto trhu a co do obratu ztrácela na AMI Communications

již celých 20 % (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). Trh v tomto období klesl také, ale oproti agentuře Bison & Rose pouze o 5 %.

*Výpočet tržního podílu Bison & Rose v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Bison \& Rose} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (110\,008\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{19,17\ \%} \end{aligned}$$

V roce 2014 měla agentura Bison & Rose již tržní podíl necelých 20 %, což je méně než pětina trhu. Posunula se tak na druhé místo za AMI Communications, ale zároveň dosahovala o 78 % většího obratu než v pořadí třetí agentura toho roku, kterou byla Ogilvy PR.

## **ROK 2015**

Agentury sdružené v rámci APRA uvedly v roce 2015 v oborovém průzkumu společnosti KPMG celkový obrat ve výši **594 527 154 Kč** a obrat celého trhu tedy dosahoval přibližně **713 000 000 Kč**. Pro agenturu Bison & Rose znamenal rok 2015 opět propad v obratu a to o dalších 9 %. V účetní uzávěrce vykázala tak **100 232 000 Kč** a celkově za sledované tři roky poklesl její obrat o celých 41 %. (Bison & Rose, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online])

*Výpočet tržního podílu Bison & Rose v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Bison \& Rose} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (100\,232\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{14,06\ \%} \end{aligned}$$

Protože obrat trhu v roce 2015 vzrostl oproti předešlému roku a zároveň obrat agentury Bison & Rose klesl, došlo k dalšímu snížení jejího tržního podílu na trhu PR agentur. Za celé sledované období tak její tržní podíl klesl o celou polovinu z 28 % v roce 2013 na 14 % v roce 2015.

### 2.2.3 Ogilvy PR

Třetí příčku na českém trhu public relations agentur zabírá agentura Ogilvy PR, která patří do nadnárodní sítě **Ogilvy & Mather**. Agentura zaměřena na public relations byla v České republice založena až v roce **1997**, ale její kořeny sahají až do období po druhé světové válce, kdy David Ogilvy založil se společníky v New Yorku agenturu Ogilvy, Benson and Mather. Ke značkám, které proslavil, patří třeba Schweppes, Dove, Shell nebo Rolls-Royce (Polák 2014).

V České republice je Ogilvy PR jen jednou z několika agentur působících v rámci skupiny Ogilvy & Mather a zaměřuje se právě na PR a lobbying. Jejími jednateli jsou v současné době **Dita Stejskalová** a **Michaela Procházková**. Do skupiny Ogilvy & Mather dále patří agentura OgilvyOne, která je typickou reklamní agenturou. Na online mediální expertizu se zaměřuje Neo@Ogilvy a sociálními médii a tvorbou obsahu se zabývá Social@Ogilvy (Ogilvy & Mather [online]).

Samostatná agentura Ogilvy PR zaměstnávala v roce 2015 pouze 19 zaměstnanců, to je téměř třikrát méně než jednička na trhu AMI Communications. Bývalý šéf celé skupiny Ogilvy v česku uvedl pro rozhovor na serveru Strategie.e15.cz: „*V portfoliu pražské agentury je okolo 90 klientů a značek, o něž se stará tým 220 lidí. Většina rozhodovacích pravomocí probíhá na úrovni jednotlivých organizačních jednotek, kdy každá z nich má zpravidla od deseti do čtyřiceti lidí,*“ (Polák 2014). Vidíme tedy, že celou skupinu Ogilvy & Mather bere její vedení jako celek a nikoliv jako striktní rozdělení na jednotlivé agentury. Ogilvy PR také prozatím nezveřejnila výkaz zisku a ztrát za rok 2015, ale díky přímé emailové konverzaci se mi podařilo získat informaci o obrátu za rok 2015, který dosáhl výše **72 408 000 Kč**.

Jelikož webové stránky jsou koncipovány za celou skupinu Ogilvy & Mather v České republice, je také těžké rozpoznat, kteří klienti spadají pod kterou agenturu. Klíčovými klienty Ogilvy PR jsou Moneta Money bank a Samsung. Mezi další klíčové klienty celé skupiny patří Uber, UPC, Ministerstvo zdravotnictví a Air bank (Ogilvy & Mather, Naše práce [online]). V 11. ročníku oborové soutěže Česká cena za PR získala Ogilvy PR celkem čtyři ocenění. Přitom její projekt Bitva národů – jak PR dostalo 9 000 lidí na Petřín pro klienta Historical Medieval Battle International Association obdrželo ocenění

hned ve dvou kategoriích, v jedné se jednalo o druhé místo a v jedné získal projekt místo první. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl Ogilvy PR

### ROK 2013

V roce 2013 dosáhly agentury na českém PR trhu obratu **604 000 000 Kč** a Ogilvy PR ve stejném roce vykázala obrat ve výši **85 299 000 Kč** (Ogilvy Public Relations, Veřejný rejstřík a Sběrka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). Obsadila tak pevně třetí místo na trhu, přestože její zisk byl dvakrát menší než zisk prvních dvou agentur (Bison & Rose 169 885 000 Kč a AMI Communications 154 648 000 Kč).

*Výpočet tržního podílu Ogilvy PR v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ogilvy PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (85\,299\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{14,12\ \%} \end{aligned}$$

Agentura Ogilvy PR získala v roce 2013 14,12% podíl na českém trhu public relations. Tedy poloviční podíl oproti v tom roce největší agentuře na trhu, agentuře Bison & Rose (28,13 %).

### ROK 2014

V roce 2014 dosáhly PR agentury na českém trhu přibližně obratu **574 000 000 Kč**. Ogilvy PR v roce 2014 zaznamenala pokles obratu oproti roku 2013 a to o 18 %. Celkově v tomto roce vykázala obrat o velikosti **61 699 000 Kč** (Ogilvy Public Relations, Veřejný rejstřík a Sběrka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). Stále si však udržela své třetí místo na trhu a její zisk byl dvakrát menší než obrat největší agentury na trhu, kterou v tomto roce byla již AMI Communications (obrat 137 950 000 Kč).

#### *Výpočet tržního podílu Ogilvy PR v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ogilvy PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (61\,699\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{10,75\ \%} \end{aligned}$$

Tržní podíl Ogilvy PR se snížil meziročně o necelé 4 p. b. a agentura zabírala v roce 2014 již pouze desetinu trhu PR agentur v České republice oproti sedmině v roce 2013. Co do tržního podílu zabírala v tomto roce téměř 2,5 krát menší tržní podíl než největší agentura na trhu AMI Communications s tržním podílem 24,03 %.

#### **ROK 2015**

Účetní uzávěrku společně s výkazem zisků a ztrát Ogilvy PR za rok 2015 prozatím nezveřejnila, ale díky emailové konverzaci se mi podařilo údaj o obratu za rok 2015 získat – agentura dosáhla obratu **72 408 000 Kč**. Tedy meziročního růstu o 17 %. Celý trh PR dosáhl v roce 2015 obratu **713 000 000 Kč**.

#### *Výpočet tržního podílu Ogilvy PR v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ogilvy PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (72\,408\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{10,00\ \%} \end{aligned}$$

Mezi lety 2014 a 2015 se zvýšil obrat agentury Ogilvy PR i obrat celého trhu a v rámci těchto pohybů si Ogilvy PR udržela svůj tržní podíl, který zůstal na 10 %.

### **2.2.4 Grayling**

Čtvrtou největší PR agenturou v České republice byla v roce 2015 co do obratu společnost Grayling, která jako jediná z TOP 10 největších agentur na Českém trhu není členem Asociace PR Agentur. Pobočka nadnárodní agentury Grayling je na českém trhu **od roku 1993**, do roku 2010 společnost však působila na českém trhu pod značkou MMD.

Jejím zakladatelem a vlastníkem byl **Alistair McLeish**, který založil MMD ve Velké Británii už v roce 1985. Nadnárodní agentura Grayling má po celém světě 53 kanceláří ve 26 zemích a více než 1 000 zaměstnanců. Od února roku 2014 je generálním ředitelem **Ivo Mareš** a ve vedení je společně s **Janem Šimůnkem** (ČIA news 2014 [online]).

Agentura Grayling zveřejnila svou poslední účetní uzávěrku na serveru Justice.cz za rok 2013, kde vykazuje obrat ve výši **56 343 000 Kč**. Po zkontaktování generálního ředitele Ivo Mareše jsem obdržela zprávu, že obrat za rok 2015 přesáhl **56 000 000 Kč**, budu proto dále ve výpočtech uvažovat tento interně sdělený údaj. Co do počtu zaměstnanců zaměstnávala agentura Grayling Czech Republic v roce 2015 **22 zaměstnanců** na plný úvazek, což je o polovinu méně než největší agentura na trhu AMI Communications.

Na českém trhu zastupuje agentura Grayling společnosti převážně z oblasti bankovníctví a IT oblasti, mezi její nejvýznamnější klienty patří GE, Google, IBM, Jaguar Land Rover a Visa Europe. Je nutné však poznamenat, že ve sledovaném období, tedy v letech 2013 – 2015 nezískala jediné ocenění v oborové soutěži Česká cena za PR. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl Grayling

### ROK 2013

Jak jsem již poznamenala výše, poslední zveřejněnou účetní uzávěrkou agentury Grayling je uzávěrka za rok 2013, nemohu tedy provést úplné meziroční srovnání bez údajů za rok 2014. Mám ovšem k dispozici data za rok 2012, a tak mohu alespoň uvést meziroční posun tržního podílu agentury mezi lety 2012 a 2013. V roce 2012 dosáhly agentury sdružené v rámci APRA obratu **520 142 121 Kč** a dle odborného odhadu tedy celý trh v tomto roce vykázal obrat přibližně **624 000 000 Kč**. Agentura Grayling v témže roce dosáhla obratu **50 030 000 Kč**. (Gayling, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2013 [online])

#### *Výpočet tržního podílu Grayling v roce 2012*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Grayling} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (50\,030\,000 / 624\,000\,000) \times 100 = \mathbf{8,02\ \%} \end{aligned}$$

V roce 2013 obrat celého trhu mírně poklesl na **604 000 000 Kč**, zato obrat agentury Grayling se naopak zvýšil o více než 12 % na **56 343 000 Kč**. (Gayling, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2013 [online])

#### *Výpočet tržního podílu Grayling v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Grayling} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (56\,343\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{9,33\ \%} \end{aligned}$$

Přestože se obrat celého trhu mezi lety 2012 a 2013 snížil, agentura Grayling dosahovala vyššího obratu a tak dokázala ukořistit část trhu pro sebe a její tržní podíl se zvedl o 1,21 p.b. na 9,33 %. Sledované období mezi lety 2013 – 2015 tak startuje s tímto tržním podílem a s pozicí čtvrtého největšího hráče na trhu.

#### **ROK 2015**

Mezi lety 2013 a 2015, za které mám údaje o obratu agentury Grayling, se obrat trhu opět zvětšil a to kumulativně o 109 000 000 Kč na **713 000 000 Kč**, v procentech o celých 18 %. V obratu agentury Grayling však nedošlo téměř k žádnému posunu. Na základě emailové korespondence s generálním ředitelem Grayling Czech Republic jsem dostala nepřesný údaj o obratu agentury za rok 2015, tedy že obrat přesáhl **56 000 000 Kč**. Jelikož nemám informaci, jak moc obrat přesáhl tuto částku, musím počítat s obratem rovným 56 000 000 Kč, což fakticky znamená snížení obratu oproti roku 2013 o 1 %.

### *Výpočet tržního podílu Grayling v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Grayling} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (56\,000\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = 7,85 \% \end{aligned}$$

Přestože trh PR v České republice rostl a obrat agentury Grayling víceméně stagnoval, udržela si agentura po celé sledované období svou pozici čtvrté největší agentury na tomto trhu co do obratu a tržního podílu.

### **2.2.5 PR.konektor**

V **roce 2003**, tedy téměř po deseti letech existence již prvních agentur na českém trhu, zakládá **Jaroslav Duroň** agenturu PR.Konektor, svou existencí však navazuje na agenturu PR point, takže její základy byly položeny mnohem dříve. **Jaroslav Duroň** a **Rostislav Starý** byly do srpna roku 2016 jedinými managing partnery agentury, v srpnu však nastoupil do pozice výkonného ředitele **Radek Víték**, který předchozích 8 let působil ve vedení třetí největší agentury na trhu v Ogilvy PR. Radek Víték zde je zodpovědný zejména za další rozvoj korporátní komunikace a klasických PR služeb. Dosavadní partneři se tak mohli zaměřit na rozvoj přesahu aktivit mimo klasické PR – Jaroslav Duroň na corporate social responsibility (CSR), Rostislav Starý na integraci online a offline komunikačních aktivit a digitální PR (Media guru [online]).

PR.konektor má svou pobočku také na Slovensku a je členem globální sítě **Eurocom Worldwide**, díky tomu může pracovat i pro klienty za hranicemi České republiky (PR.konektor [online]).

V roce 2015 ve svých účetních výkazech vykázala agentura PR.Konektor obrat ve výši **48 196 000 Kč** a tím získala co do výše obratu páté místo na české PR trhu (PR.konektor, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online]). Jde však o agenturu, která v posledních letech rostla velmi dynamicky a během sledovaného období mezi lety 2013 – 2015 dosáhla výrazného posunu v žebříčku TOP 10 českých PR agentur. V roce 2015

zaměstnávala **30 zaměstnanců** a je tedy celkově třetím největším zaměstnavatelem v oboru.

Agentura PR.konektor zastupuje na českém trhu klienty z mnoha různých odvětví od bankovníctví, přes consumer marketing až po cestovní ruch. Mezi její klíčové klienty patří Česká spořitelna, Milka, Sazka, AirBnB a AMC. Co se týče ocenění v soutěži Česká cena za PR, tak v posledních letech vždy získala alespoň jedno, v posledním 11. ročníku se umístila se svými projekty na druhých místech ve dvou kategoriích. V prvním případě se jednalo o uvedení seriálu Fear the Walking Dead – Živí mrtví – počátek konce, realizovaný pro klienta AMC. A v druhém případě se v kategorii Státní správa a neziskový sektor umístil jejich projekt pro Nadaci Via s názvem Via Bona – Umíme to od dětství. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl PR.konektor

### ROK 2013

Na počátku sledovaného období, tedy v roce 2013 dosáhl obrat celého trhu PR v České republice hodnoty **604 000 000 Kč** a agentura PR.konektor vykázala v tomto roce obrat pouze **21 596 000 Kč** (PR.konektor, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). V porovnání s ostatními agenturami v tomto roce by se umístila agentura PR.konektor až na 11. místě.

*Výpočet tržního podílu PR.konektor v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Pr.konektor} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (21\,596\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{3,58\ \%} \end{aligned}$$

Agentura PR.konektor v roce 2013 dosáhla tržního podílu pouze 3,58 % a v porovnání s ostatními agenturami by se tedy nedostala ani do TOP 10 největších firem na tomto trhu co do velikosti obratu.

### ROK 2014

V roce 2014, kdy velikost obratu celého trhu mírně klesla na **574 000 000 Kč**, obrat společnosti PR.konektor rapidně vzrostl a to o více než 67 % na **36 250 000 Kč** (PR.konektor, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2014 [online]). V tomto roce se tak firma přesunula již do žebříčku TOP 10 agentur na českém trhu rovnou na sedmou příčku.

*Výpočet tržního podílu PR.konektor v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Pr.konektor} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (36\,250\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{6,32\ \%} \end{aligned}$$

Díky tomu, že obrat trhu mezi lety 2013 a 2014 mírně poklesl, zatímco obrat agentury PR.konektor vzrostl o více než 67 %, získala agentura na trhu téměř dvojnásobný tržní podíl. Celkově se její tržní podíl zvýšil o 2,74 p.b. a v žebříčku se dostala nad agentury Crest Communications, Stance Communications, Fleishman Hillard a DDeM.

## **ROK 2015**

V roce 2015, kdy celkový obrat trhu PR agentur opět vzrostl a to na **713 000 000 Kč**, rostl také obrat agentury PR.konektor. V tomto roce vykázala obrat o velikosti **48 196 000 Kč** (PR.konektor, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní uzávěrka 2015 [online]), což odpovídá meziročnímu růstu o více než 32 % a celkově tak za dva sledované roky její obrat vzrostl o neuvěřitelných 123 %, což vypovídá o velké dynamičnosti této agentury ve sledovaném období.

*Výpočet tržního podílu PR.konektor v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Pr.konektor} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (48\,196\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{6,76\ \%} \end{aligned}$$

Přestože agentura PR.konektor mezi roky 2014 a 2015 stále dynamicky rostla, o celých 32 % co se týče obratu, trh rostl také a tak se její tržní podíl již markantně nezvýšil, ale upevnila svou pozici v žebříčku TOP10 PR agentur na českém trhu, kde se v roce 2015 umístila na pátém místě a předstihla v objemu obratu agentury AC&C a Ewing PR.

## 2.2.6 AC&C

Za šestou největší agenturu jsem ve svém žebříčku označila agenturu AC&C, přestože nejaktuálnější údaj o jejím obratu je z roku 2012, tedy čtyři roky starý. Agentura do data vypracování mé práce nezveřejnila údaje o svých obrazech na serveru Justice.cz, přestože jí to ukládá zákonná povinnost, ani mi soukromě údaje nebyla ochotná poskytnout. Proto jsem se rozhodla předpokládat, že její obrat se v těchto letech nezměnil a porovnávám jej s nejaktuálnějšími obraty ostatních agentur – proto šesté místo.

Agenturu AC&C založil v roce 1993 Jan Klíma, který zůstává dodnes ve vedení společnosti společně s Martinem Frýdlem. V roce 2012 tedy vykázala agentura obrat ve výši **47 709 000 Kč** (AC&C, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2012 [online]). Údaj o počtu zaměstnanců pochází z její profesní stránky a v roce 2015 jich zaměstnávala 25. (AC&C Public Relations [online])

Dnes konzultanti agentury AC&C pracují pro takové klienty, jako je T-Mobile, Volkswagen, Audi, Seznam.cz, DKV, Staropramen, Hypoteční banka a řadu dalších. Pravidelně se také její projekty umísťují v oborové soutěži Česká cena za PR. Konkrétně v roce 2016 získal ocenění jeden projekt ve dvou kategoriích a to projekt Olé! Olé! pro klienta Porsche Česká republika. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl AC&C

### ROK 2011 A 2012

Jelikož nemám k dispozici údaje o obrazech agentury AC&C za mnou sledované období tedy v letech 2013 – 2015, okomentuji alespoň dostupná data. V roce 2011 vykázala agentura AC&C obrat ve výši **60 922 000 Kč** (AC&C, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2012 [online]). O rok později došlo k poklesu obratu o 22 % na **47 709 000 Kč**. Ve stejném roce celý trh vykázal obrat o velikosti **624 000 000 Kč**. Mohu tedy vypočítat alespoň podíl agentury AC&C v roce 2012, tedy těsně před mým sledovaným obdobím

### Výpočet tržního podílu AC&C v roce 2012

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat AC\&C} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (47\,709\,000 / 624\,000\,000) \times 100 = 7,65 \% \end{aligned}$$

Pokud bych porovnávala obrat agentury AC&C v roce 2012 s časově nejbližšími obraty ostatních agentur tedy s rokem 2013, nacházela by se agentura AC&C na pátém místě. Jaký byl však její vývoj v posledních čtyřech letech, nemohu odhadovat kvůli nedostupnosti dat.

### 2.2.7 DDeM

Jednou z nejmladších PR agentur na českém trhu je společnost DDeM, kterou v **roce 2003** založili dva partneři **Michal Dolana** a **Miroslav Dinga**, a která se do Asociace PR agentur přidala teprve v září roku 2011 (Zdroj: [strategie.e15.cz](http://strategie.e15.cz)). Již předtím se však řídili tzv. Stockholmskou chartou. Michal Dolana a Miroslav Dinga společnost řídí do dnes.

V roce 2015 dosáhla tato relativně mladá agentura obratu **39 909 000 Kč** a tím se tak zařadila na sedmé místo v TOP 10 PR agentur na českém trhu (DDeM, Veřejný rejstřík a Sběrka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). Co se týče počtu zaměstnanců, tak jich ze sledovaných firem v roce 2015 zaměstnávala nejméně, a to přesně **11 lidí**.

K otázce spolupráce se světovou PR agenturou uvedl v mailové konverzaci managing partner firmy pan Miroslav Dinga: „*Jsmo nezávislou agenturou s řadou partnerských kontaktů a vztahů s agenturami napříč kontinenty, se žádnou z nich však formální vztah navázaný nemáme. Jeho nevýhody zatím převažují nad výhodami,*“ (Dinga 2016).

V komerční sféře pracuje agentura pro firmy s různých oborů (bankovní sektor, energetika, stavebnictví, telekomunikace, výroba, FMCG, péče o zdraví) a mezi její klíčové klienty patří RWE, Konica Minolta, Česká spořitelna, Erste group, SKANSKA, O2, Marionnaud či Seznam.cz. Vedle komerční sféry poskytuje agentura poradenské služby i tuzemským neziskovým organizacím (DDeM, Reference [online]). Přestože ale agentura pracuje pro takto velké české i nadnárodní klienty, nezískala v posledních letech, konkrétně v letech

2013 – 2015, žádné ocenění v soutěži Česká cena za PR. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl DDeM

### ROK 2013

V roce 2013 byla agentura DDeM na trhu již 10 let a za tu dobu se dokázala probojovat do TOP 10 PR agentur na českém trhu. Za rok 2013 vykázala obrat ve výši **27 286 000 Kč** a umístila se tak téměř na konci žebříčku – na devátém místě (DDeM, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Ve stejném roce trh vykázal celkový obrat ve výši **604 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu DDeM v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat DDeM} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (27\,286\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{4,52\ \%} \end{aligned}$$

Agentura DDeM získala v roce 2013 4,52% podíl na trhu PR agentur. Jediná agentura z mnou sledovaných deseti největších, která v tomto roce získala menší tržní podíl, byla agentura PR.konektor.

### ROK 2014

V roce 2014 dosáhla agentura DDeM meziročního růstu obratu o 27 % na **34 883 000 Kč** (DDeM, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Tím se agentura posunula o jednu příčku vzhůru v žebříčku TOP10 PR agentur a přeběhla agenturu Fleishman Hillard. Celkový obrat trhu naopak v tomto roce mírně poklesl a to na hodnotu **574 000 000 Kč**.

#### *Výpočet tržního podílu DDeM v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat DDeM} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (34\,883\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{6,08\ \%} \end{aligned}$$

Téměř třetinový růst v obratu agentury DDeM a snížení obratu celého trhu měl za následek utržení většího tržního podílu agenturou v roce 2014. Tržní podíl agentury se zvětšil o více než 1,5 p. b. na 6,08 %. Tržní podíly agentur ve spodní části žebříčku byly v tomto roce velmi vyrovnané a dosahovaly rozmezí 5,68 % (Stance Communications) – 6,75 % (Ewing PR).

#### **ROK 2015**

Po roce 2015 agentura DDeM vykázala opět růst svého obratu, tentokrát se jednalo o růst 14% na celkový obrat **39 909 000 Kč**, díky kterému se agentura dostává opět o jednu příčku výše v žebříčku TOP 10 PR agentur (DDeM, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). Za sebou nechává agenturu Ewing PR, která mezi lety 2014 a 2015 vykázala meziroční pokles obratu. Celý trh PR agentur dosáhl v tomto roce obratu o velikosti **713 000 000 Kč**.

#### *Výpočet tržního podílu DDeM v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat DDeM} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (39\,909\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{5,60\ \%} \end{aligned}$$

Ačkoliv obrat agentury DDeM mezi lety 2014 a 2015 opět vzrostl, její tržní podíl se snížil přibližně o 0,5 p. b. Důvodem zřejmě byla větší rozpínavost jiných agentur na trhu, které co do obratu rostly více a zabraly tak větší tržní podíly.

### 2.2.8 Ewing PR

Agentura Ewing PR byla založena **v roce 1993 Janem Kňourkem a Melindou Ewing**, po které nese agentura své jméno. V současné době je ve vedení Jiří Hrabovský a Pavlína Reisová, a přestože na svých webových stránkách zařazují svoji agenturu mezi pět nejlepších na českém trhu, z pohledu obrátu za rok 2015 se řadí až na osmé místo.

**Ewing PR** je zakládajícím členem skupiny **Ewing Group**, která v jedné rodině spojuje čtyři zcela specifické firmy, jež jsou s to řídit korporátní komunikaci, poskytovat reklamní a kreativní služby a spravovat sociální média. **Ewing PR** se zaměřuje na oblast public relations, společnost **BeefBrothers** působí na trhu reklamních agentur a společnosti **Manage social** a **Jollor** pomáhají klientům na poli sociálních sítí (Ewing PR, O nás [online]).

V roce 2015 vykázala agentura obrát ve výši **36 975 000 Kč** a zařadila se tak právě na osmé místo v TOP 10 PR agentur na českém trhu (Ewing Public Relations, Veřejný rejstřík a Sbirka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). Přesně tomu také odpovídá počet zaměstnanců, kde s celkovým počtem **20** představuje osmého největšího zaměstnavatele na českém PR trhu. Mezi jejími zaměstnanci najdeme české, německé, ruské a anglické rodilé mluvčí, díky kterým může nabídnout klientům profesionální servis v České republice i mimo ni (Ewing PR, O nás [online]).

Agentura Ewing PR poskytuje komunikační služby v řadě různých oborů zahrnujících automobilový a farmaceutický průmysl, IT a telekomunikace, finanční a bankovní sektor, energetiku a plynárenství i spotřební zboží (FMCG). Mezi její nejvýznamnější klienty z těchto oborů patří Benzina, Unipetrol, ČP INVEST, Delta, Home credit či Skanska. Agentura získala v 10. ročníku soutěže Česká cena za PR celkem tři ocenění. Zato v posledním ročníku soutěže v roce 2016 nebyl při vyhlašování oceněn žádný z jejích projektů. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl Ewing PR

### ROK 2013

Sledované období mezi lety 2013 – 2015 znamenalo pro agenturu Ewing PR postupné klesání obratu. Rok 2013 byl z těchto let pro agenturu nejúspěšnější, kdy vykázala obrat ve výši **45 252 000 Kč** a díky tomu se umístila na pátém místě mezi TOP 10 agenturami v České republice (Ewing Public Relations, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Celý PR trh v tomto roce vykázal obrat **604 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu Ewing PR v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ewing PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (45\,252\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{7,49\ \%} \end{aligned}$$

Co do obratu i tržního podílu byla agentura Ewing PR v roce 2013 pátá největší v České republice. Stále však patřila k relativně menším hráčům na trhu, na vůdčí firmy ztrácela dvakrát (Ogilvy PR, 14% tržní podíl), třikrát (AMI Communications, 25% podíl) až čtyřikrát (Bison & Rose, 28% podíl).

### ROK 2014

V roce 2014, kdy došlo na českém PR trhu k mírnému snížení obratu na **574 000 000 Kč**, klesl obrat také u agentury Ewing PR. K poklesu došlo o celých 15 % na **38 757 000 Kč**, což mělo vliv i na celkové pořadí agentur a Ewing PR se propadla na šesté místo (Ewing Public Relations, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]).

*Výpočet tržního podílu Ewing PR v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ewing PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (38\,757\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{6,75\ \%} \end{aligned}$$

Ačkoliv se obrat agentury Ewing PR snížil o celých 15 %, díky poklesu obratu celého trhu přišla agentura pouze o necelý 1 p. b. svého tržního podílu. Na nejlepší agenturu AMI Communications ztrácela sice čtyřikrát (24% tržní podíl) a na druhou nejlepší Bison & Rose třikrát (18% podíl), podíly ostatních agentur v žebříčku však byly již celkem vyrovnané (od 4,39 % - 10,75 %).

## ROK 2015

Za rok 2015 agentura Ewing PR vykázala obrat o velikosti **36 975 000 Kč**, což představovalo znovu snížení oproti předešlému roku (Ewing Public Relations, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). V tomto případě byl meziroční pokles v obratu pouze 4,5 %. Za celé sledované období však obrat agentury poklesl o 18 %. Kvůli tomuto poklesu a zároveň kvůli růstu obratu jiných agentur se Ewing PR dostává v roce 2015 co do obratu až na osmé místo na Českém trhu PR agentur. Pro výpočet jejího tržního podílu je nutné připomenout, že celý trh v roce 2015 dosáhl obratu **713 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu Ewing PR v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Ewing PR} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (36\,975\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{5,19\ \%} \end{aligned}$$

Jak vidíme na příkladu Ewing PR, stačí pouhé dva roky a firma se může posunout v žebříčku o tři pozice, v tomto případě směrem dolů a ztratit celkově 2,2 p. b. ze svého tržního podílu.

### 2.2.9 Fleishman Hillard

Přední světová PR agentura Fleishman Hillard, která vznikla již v roce 1946, založila svou pobočku v České republice v roce **1998**. Agentura, která dosud působila v oblastech public relations, public affairs a digitální komunikace představila v roce 2016 novou firemní identitu, v rámci které představují také nové logo, znak a slogan. Agentura v rámci transformací posouvá dle světového trendu meze tradičních public relations a generální ředitel české pobočky Radek Maršík k tomu v rozhovoru pro Medigaguru.cz

uvedl: „*Zaměřujeme se na čtyři významné oblasti růstu, které v dnešní době pohání naše podnikání kupředu: postavení značky a její reputace, analytika a insighty, digitální a sociální média a strategická integrace v rámci placených, získaných, sdílených a vlastněných kanálů.*“ (Zdroj: Mediaguru.cz)

Agentura Fleishman Hillard v době psaní této práce nezveřejnila na serveru Justice.cz svoji účetní uzávěrku a výkaz zisku a ztrát za rok 2015, ani nebyla ochotna mi sdělit údaj přímo na požádání. Budu tedy v dalších kapitolách počítat s nejnovějším údajem o obratu, což je obrat za rok 2014 ve výši **33 161 000 Kč** (Fleishman Hillard, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Co se týče počtu zaměstnanců, tak v roce 2015 zaměstnávala agentura Fleishman Hillard **15 zaměstnanců**, tedy byla devátým největším zaměstnavatelem na tomto trhu. To odpovídá i velikosti jejího obratu, díky kterému je také na devátém místě v žebříčku vytvořeném dle nejaktuálnějších obrátů agentur.

Mezi její nejvýznamnější klienty v České republice patří společnosti Nestlé, Lenovo, Swiss life a Albert (Fleishman Hillard, Případové studie [online]). Přes tato známá jména nezískala agentura v oborové soutěži Česká cena za PR v posledních třech letech žádné ocenění. (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online])

## Tržní podíl Fleishman Hillard

### ROK 2013

Agentura Fleishman Hillard již od počátku sledovaného období, tedy v roce 2013 zaujímala spodní příčky mého TOP 10 žebříčku sestaveného dle obratu. V roce 2013 vykázala konkrétně obrat **30 972 000 Kč** a zařadila se tak v tomto roce na osmé místo co do obratu, za sebou nechala pouze agentury PR.konektor a DDeM (Fleishman Hillard, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Celý trh v tomto roce vykázal obrat přibližně **604 000 000 Kč**.

#### *Výpočet tržního podílu Fleishman Hillard v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Fleishman Hillard} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (30\,972\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{5,13\ \%} \end{aligned}$$

Co do tržního podílu zabírala agentura Fleishman Hillard v roce 2013 přes 5 % trhu. Na přední české agentury v tomto roce (Bison & Rose a AMI Communications) ztrácela co do obratu i co do tržního podílu třikrát až čtyřikrát.

#### **ROK 2014**

Rok 2014 znamenal pro agenturu Fleishman Hillard pouze malý růst příjmů a to o 7 % na **33 161 000 Kč** (Fleishman Hillard, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Ostatní agentury si svou pozici na trhu udržely a agentura PR.Konektor dokonce vzrostla natolik, že co do obratu předběhla agenturu Fleishman Hillard – ta se v roce 2014 umístila na deváté příčce mezi TOP 10 PR agenturami v České republice. Celý trh v tomto roce co do obratu poklesl a dosáhl hodnoty **574 000 000 Kč**.

#### *Výpočet tržního podílu Fleishman Hillard v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Fleishman Hillard} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (33\,161\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{5,78\ \%} \end{aligned}$$

Díky mírnému růstu obratu agentury a poklesu obratu celého trhu si agentura udržela svůj tržní podíl, který se v roce 2014 blížil spíše k 6 %. Přesto, že si udržela tržní podíl, se propadla o jednu příčku v žebříčku na deváté místo.

#### **ROK 2015**

V době psaní této práce agentura nezveřejnila, ani mi soukromě neposkytla údaj o obratu za rok 2015. Pokud bych však předpokládala, že nedošlo ke změně v obratu a porovnála tak obrat agentury Fleishman Hillard za rok 2014 s nejaktuálnějšími obraty ostatních agentur v žebříčku, zůstala by agentura Fleishman Hillard dle obratu na devátém místě.

## 2.2.10 Stance Communications

V desítce největších PR agentur co do obratu se v roce 2015 na poslední příčce udržela agentura Stance Communications, která je poměrně mladá oproti agenturám vzniklým v devadesátých letech. Agenturu Stance Communications založil **v roce 2004 Petr Soukup**, který je dodnes jediným vlastníkem, a který zároveň denně aktivně dohlíží na chod agentury (Stance Communications, O firmě [online]).

Stance Communications je ryze česká agentura s pobočkami v Praze a Ostravě, na svých profesních stránkách však uvádí i úspěšné projekty ze zahraničí, např. na Slovensku, v Polsku, v Rusku či Velké Británii (Stance Communications, O firmě [online]).

Agentura Stance Communications patří k agenturám, které zveřejňují své účetní uzávěrky poctivě. Z poslední vyplývá, že její obrat dosáhl výše **31 619 000 Kč** (Stance Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). A tím se tedy řadí na pozici právě 10. největší agentury co do obratu v roce 2015. V tomto roce zaměstnávala celkem **19 zaměstnanců**, což však není nejméně, ze sledovaných firem.

Mezi klíčové klienty agentury Stance Communications v současné době patří Český olympijský výbor, CzechTrade, G4S nebo ING Bank ČR. V oborové soutěži Česká cena za PR získala v posledním 11. ročníku jedno ocenění. Jednalo se o 2. místo za projekt STK pro chlapy realizovaný pro Nadační fond Petra Koukala (ČCPR, Vyhlášení soutěže [online]). V předchozích dvou ročnících nezískala ocenění žádné.

### Tržní podíl Stance Communications

#### ROK 2013

V roce 2013 vykázala agentura Stance Communications obrat ve výši **36 236 000 Kč** a díky tomu byla v roce 2013 sedmá největší PR agentura co do obratu (Stance Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). Za sebou

nechala agentury Fleishman Hillard, DDeM a PR.konektor. Celý PR trh v tomto roce vykázal obrat o velikosti **604 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu Stance Communications v roce 2013*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Stance Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (36\,236\,000 / 604\,000\,000) \times 100 = \mathbf{6,00\ \%} \end{aligned}$$

Tržní podíl, který pro sebe získala agentura Stance Communications v roce 2013, byl přesně 6 %. Co se týče tržního podílu, tak na agenturu, která v tomto roce byla o příčku nad ní – Ewing PR, ztrácela pouze 1,5 p. b. Pro porovnání, agentura Fleishman Hillard, která v tomto roce skončila naopak těsně za Stance Communications, dosáhla tržního podílu 5,13 %, tedy pouze o necelý 1 p. b. méně. Podle toho můžeme vidět, že tržní podíly agentur ve spodní části žebříčku byly velmi vyrovnané.

## **ROK 2014**

Rok 2014 představoval pro agenturu Stance Communications pokles obratu o 11 % na **32 580 000 Kč** (Stance Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2014 [online]). A jelikož obrat všech tří agentur, které v předchozím období byly v žebříčku pod Stance Communications (Fleishman Hillard, DDeM, PR.konektor) meziročně vzrostly, dostala se agentura Stance Communications již v tomto období na desátou příčku. Trh v roce 2014 dosáhl obratu **574 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu Stance Communications v roce 2014*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Stance Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (32\,580\,000 / 574\,000\,000) \times 100 = \mathbf{5,68\ \%} \end{aligned}$$

Vidíme, že přesto, že se obrat agentury meziročně snížil o 11 %, udržela si agentura téměř stejný tržní podíl jako v předešlém roce. Ovšem s tímto tržním podílem zabírala v roce

2013 sedmou příčku v TOP 10 PR agentur na českém trhu a v roce 2014 se stejným tržním podílem již desátou příčku.

## ROK 2015

V roce 2015 zaznamenala agentura Stance Communications opět mírný meziroční pokles obratu a to o 3 %. Obrat, který agentura v roce 2015 vykázala, dosáhl hodnoty **31 619 000 Kč** (Stance Communications, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Účetní závěrka 2015 [online]). Celý trh PR agentur v České republice vykázal v roce 2015 obratu přibližně **713 000 000 Kč**.

*Výpočet tržního podílu Stance Communications v roce 2015*

$$\begin{aligned} S_i &= (\text{Obrat Stance Communications} / \text{Obrat trhu}) \times 100 = \\ &= (31\,619\,000 / 713\,000\,000) \times 100 = \mathbf{4,43\ \%} \end{aligned}$$

Rok 2015 zakončila agentura Stance Communications s tržním podílem 4,43 %, který se za celé sledované období snížil o přibližně 1,5 p. b. V porovnání s největší agenturou na trhu AMI Communications by její tržní podíl v tomto roce pětkrát menší.

### 2.2.11 Přehled tržních podílů TOP 10 PR agentur v ČR

V tabulce 2 jsou shrnuté obraty TOP 10 PR agentur na českém trhu, které vycházejí z dostupných účetních uzávěrek agentur. Ve spodní části tabulky je dále za každý sledovaný rok celkový obrat agentur sdružených v rámci APRA, ke kterému je doložen vždy obrat za celý trh PR agentur v daném roce. Doložení se provádí násobením obratu agentur sdružených v rámci APRA koeficientem 1,2 – tento koeficient vychází z odborného odhadu agentury KPMG, která oborový průzkum pro APRA v těchto letech prováděla, a ten je takový, že agentury sdružené v rámci APRA představují 80 % celého PR trhu (APRA 2016 [online]). Ke každé jednotlivé agentuře je uveden v tabulce její tržní podíl v příslušném roce, výpočty vycházejí z předešlých oddílů 2.2.1 – 2.2.10.

*Tabulka 2 – Obraty a tržní podíly TOP 10 PR agentur v ČR*

| Agentura/CR (tržní podíl)      | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AMI Communications</b>      |                | 154 648 000 Kč | 137 950 000 Kč | 145 557 000 Kč |
| <b>CR</b>                      |                | 25,60 %        | 24,03 %        | 20,41 %        |
| <b>Bison &amp; Rose</b>        |                | 169 885 000 Kč | 110 008 000 Kč | 100 232 000 Kč |
| <b>CR</b>                      |                | 28,13 %        | 19,17 %        | 14,06 %        |
| <b>Ogilvy PR</b>               |                | 85 299 000 Kč  | 61 699 000 Kč  | 72 408 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      |                | 14,12 %        | 10,75 %        | 10 %           |
| <b>Grayling</b>                | 50 030 000 Kč  | 56 343 000 Kč  |                | 56 000 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      | 8,02 %         | 9,33 %         |                | 7,85 %         |
| <b>PR.konektor</b>             |                | 21 596 000 Kč  | 36 250 000 Kč  | 48 196 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      |                | 3,58 %         | 6,32 %         | 6,76 %         |
| <b>AC&amp;C</b>                | 47 709 000 Kč  |                |                |                |
| <b>CR</b>                      | 7,65 %         |                |                |                |
| <b>DDeM</b>                    |                | 27 286 000 Kč  | 34 883 000 Kč  | 39 909 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      |                | 4,52 %         | 6,08 %         | 5,60 %         |
| <b>Ewing PR</b>                |                | 45 252 000 Kč  | 38 757 000 Kč  | 36 975 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      |                | 7,49 %         | 6,75 %         | 5,19 %         |
| <b>Fleishman Hillard</b>       |                | 30 972 000 Kč  | 33 161 000 Kč  |                |
| <b>CR</b>                      |                | 5,13 %         | 5,78 %         |                |
| <b>Stance Communications</b>   |                | 36 236 000 Kč  | 32 580 000 Kč  | 31 619 000 Kč  |
| <b>CR</b>                      |                | 6,00 %         | 5,68 %         | 4,43 %         |
|                                |                |                |                |                |
| <b>Celkové Income fee APRA</b> | 520 142 121 Kč | 503 456 841 Kč | 478 144 602 Kč | 594 527 154 Kč |
| <b>Celkové Income fee trhu</b> | 624 000 000 Kč | 604 000 000 Kč | 574 000 000 Kč | 713 000 000 Kč |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, Justice.cz, vlastní výpočty a zpracování*

Vývoj obrátů jednotlivých agentur byl okomentován vždy v odpovídající kapitole 2.2.1 – 2.2.10. Vidíme, že trh za sledované období mezi lety 2013 – 2015 vzrostl o 18 % co do obrátu agentur. Největší růst a posun v tabulce směrem nahoru zaznamenala agentura PR.konektor, která za tyto dva roky dosáhla 123% nárůstu obrátu a posunula se z 11. příčky na pozici 5. největší agentury na trhu. Naopak velký pokles co do obrátu a pozice v žebříčku TOP 10 PR agentur na českém trhu nezaznamenala žádná z mnou sledovaných agentur. Jaký byl vývoj agentury AC&C, bohužel nemohu bez dostupnosti dat určit.

## 2.3. Tržní koncentrace

V této části práce potvrdím či vyvrátím svou hypotézu o monopolistické konkurenci na trhu public relations agentur v České republice, a to pomocí výpočtu koncentračního koeficientu pro zjištění monopolu a oligopolu a dále pomocí výpočtu Herfindahl-Hirschmanova indexu.

### 2.3.1 Koncentrační koeficient (CR)

#### Výpočet CR<sub>1</sub> pro zjištění monopolu na trhu

Pomocí koncentračního koeficientu jsem se rozhodla vypočítat koncentrační stupeň CR<sub>1</sub> pro největší agenturu na trhu, abych potvrdila či vyvrátila monopolní situaci na trhu PR agentur v České republice. Koncentrační stupeň (CR) se počítá následujícím způsobem (Buchta, 2007):

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

Kde S<sub>i</sub> je tržní podíl největší agentury na trhu co do obrátu měřený v procentech. Podle soutěžního práva jsou firmy s CR<sub>1</sub> > 40 % v monopolním postavení (Zemplinerová, 2008).

Tabulka 3. – Koncentrační koeficient CR<sub>1</sub> na trhu PR agentur v letech 2013 – 2015

|                 | 2013    | 2014    | 2015    |
|-----------------|---------|---------|---------|
| CR <sub>1</sub> | 28,13 % | 24,03 % | 20,41 % |

Zdroj: Účetní závěrky – server Justice.cz, vlastní zpracování

Koncentrační koeficient pro největší agenturu na trhu nepřesáhl v žádném ze sledovaných let 40 %, nejedná se tedy dle soutěžního práva o monopolní postavení největší agentury na trhu. V případě těchto tří sledovaných let se dokonce nejednalo vždy o stejnou agenturu, která by trhu PR dominovala. V prvním roce byla největší agenturou co do obrátu Bison & Rose s tržním podílem 28,13 % a v dalších dvou letech ji předešla agentura AMI Communications a získala tak největší podíl na trhu ona. V roce 2014 to bylo celých 24,03 % a v roce 2015 20,41%. Můžeme však vidět klesající trend v hodnotách  $CR_1$ . Trh se tedy ve sledovaných letech od modelu monopolu spíše vzdaloval.

### 2.3.1.1 Výpočet $CR_4$ pro zjištění oligopolu na trhu

Pro identifikaci oligopolu se užívá podíl několika největších firem na trhu. Já jsem ve své práci zvolila výpočet koncentračního koeficientu pro čtyři největší agentury na PR trhu –  $CR_4$ .

Tabulka 4. – Koncentrační koeficient  $CR_4$  na trhu PR agentur v letech 2013 – 2015

|                          | 2013    | 2014    | 2015    |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| <b><math>CR_1</math></b> | 77,18 % | 61,80 % | 52,48 % |

*Zdroj: Účetní závěrky – server Justice.cz, vlastní zpracování*

Na místě největší agentury na českém PR trhu se v těchto letech vystřídaly dvě agentury – AMI Communications a Bison & Rose, tedy koncentrační koeficient  $CR_1$  nebyl vždy vypočítán pro stejnou agenturu. Při výpočtu koncentračního koeficientu  $CR_4$  pro čtyři největší agentury na PR trhu se jednalo ve všech letech o stejnou skladbu agentur. Do největší čtveřice agentur na PR trhu v letech 2013 – 2015 patřily: AMI Communications, Bison & Rose, Ogilvy PR a Grayling<sup>7</sup>. Fakt že tyto čtyři agentury představovaly více než polovinu příjmů celého trhu a v roce 2013 dokonce tři čtvrtiny příjmů celého trhu, by mohl poukazovat na oligopolní postavení těchto čtyř agentur.

Argumentem pro posouzení trhu PR agentur jako oligopolního je také jejich produkt, tedy služby, které jsou pouze mírně diferencované. Přesto jsou však zde i argumenty, díky

<sup>7</sup> Pro agenturu Grayling nebyl k dispozici údaj o obrátu za rok 2014, tak jsem při výpočtu  $CR_4$  za rok 2014 použila obrat agentury Grayling za 2013.

kterým hodnotím trh PR agentur jako monopolistickou konkurenci spíše než oligopol. Za prvé působí na trhu PR v České republice velké množství agentur, jen 20 jich je členy APRA, dalších 11 členy KoPR a existují zde i agentury, které nejsou v žádné oborové organizaci (např. Grayling). Přitom činnost žádné z nich neovlivňuje chování ostatních agentur. Při získávání nových klientů se firmy účastní výběrových řízení neboli tendrů, kde si konkurují nejen cenami, ale také originalitou svých návrhů. A předně neexistují na tomto trhu žádné překážky vstupu, ať již ze strany vysokých vstupních nákladů či ze strany legislativy. Vysoké postavení těchto čtyř agentur na trhu PR v České republice tedy přisuzuji jejich dlouhému působení na trhu (všechny založeny v polovině 90. let), díky čemuž získaly dobrou reputaci a své stálé klienty. To, že trh není zkostnatělý a plný překážek dokazují také rychle rostoucí agentury ve sledovaném období. Například agentura PR.konektor, která se za pouhé tři roky dostala z 11. místa na 5. místo v žebříčku dle obrátu. Kdybychom tuto agenturu sledovali v dalších letech, možná by se posunula dokonce i mezi čtyři největší agentury na trhu. Jako další příklad může být agentura DDeM, která se za sledované období posunula o dvě příčky výše, z 9. na 7. příčku.

### 2.3.2 Herfindahl-Hirschmanův index (HHI)

Pro potvrzení či vyvrácení své hypotézy o monopolistické konkurenci na trhu PR agentur v České republice jsem zvolila dva druhy měření tržní koncentrace na tomto trhu – výše zmíněný Koncentrační stupeň a Herfindahl-Hirschmanův index. Nevýhodou při měření Herfindahl-Hirschmanova indexu je v mém případě nedostupnost všech obrátů, které by byly pro výpočet potřebné. Dokonce nemám k dispozici ani seznam všech agentur a subjektů působících na tomto trhu. Vycházím však z předpokladu, že agentury sdružené v rámci APRA představují 80 % celého trhu, a jelikož jak jsem již zmínila v teoretické části: „*Umocňování na druhou znamená, že malé firmy přispívají méně než proporcionálně k hodnotě indexu (Zemplerová, 2008)*“, budu při výpočtu Herfindahl-Hirschmanova indexu počítat s obraty agentur sdružených v rámci APRA, kterých je 19, plus s obratem agentury Grayling, která sice není členem APRA, ale umístila se na čtvrtém místě v mém žebříčku TOP 10 PR agentur v České republice. Výčet všech členů APRA je v teoretické části v oddíle 1.3.5 APRA.

Pro zjednodušení při výpočtech jsem počítala s odpovídajícími obraty za roky 2013 – 2015 u agentur v TOP 10 žebříčku. U agentur, které se do TOP 10 žebříčku nedostaly, ale jsou sdružené v rámci APRA, jsem počítala u všech výpočtů – tedy pro roky 2013, 2014 i 2015 vždy pouze s nejaktuálnějším údajem o obratu<sup>8</sup>. Předpokládám, že zkreslení bude minimální.

Rovnici pro výpočet koncentračního koeficientu určitého odvětví zapisujeme následujícím způsobem:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Tabulka 5. – Herfindahl-Hirschmanův index na trhu PR agentur v letech 2013 – 2015

|     | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----|------|------|------|
| HHI | 800  | 373  | 696  |

Zdroj: Účetní závěrky – server Justice.cz, vlastní zpracování

HHI jsem vynásobila 10.000, což se využívá v praxi nejčastěji. Dle rozdělení uvedeného v teoretické části spadají hodnoty do skupiny  $HHI < 1\,000$ : na trhu neexistují bariéry vstupu ani výstupu, žádná firma nemá v odvětví dominantní postavení a nediktuje ceny (monopolistická konkurence) – (Buchta, 2007). Přestože při výpočtu Koncentračního koeficientu pro zjištění oligopolu na trhu nebyly výsledky jednoznačné, výpočet HHI potvrdil mou hypotézu o monopolistické konkurenci na trhu PR agentur v České republice. Kvůli nedostupnosti některých dat sice mohou být výsledky mírně vychýleny, předpokládám však, že závěr je správný.

## 2.4. Vývoj agenturního fee 2013 – 2015

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, fee je sazba, kterou si agentura účtuje u svých klientů za odvedenou práci – buďto jako měsíční paušál za pravidelné aktivity nebo za

<sup>8</sup> Konkrétní data, která byla použita pro výpočty, jsou uvedena v příloze.

jeden projekt. Vždy však platí, že konečné fee účtované klientovi odpovídá počtu hodin, které na daném projektu zaměstnanci strávili. Pozice zaměstnanců jsou různě hodnoceny dle jejich zkušeností v oboru. V rámci oborového průzkumu KPMG pro Asociaci PR agentur (APRA) jsou sledovány také průměrné hodinové sazby na jednotlivých stupních v hierarchii agentury. Tyto hodinové sazby se však nerovnají odměně zaměstnanců, jedná se o hodinové sazby účtované za práci klientům, tedy příjmy agentury.

V této kapitole vypočtu průměrný meziroční růst či pokles za období 2013 – 2015 v hodinových sazbách účtovaných agenturami. Také vypočtu meziroční růst či pokles Income fee agentur sdružených v rámci APRA za stejné období. Při porovnání těchto dvou veličin pak můžu dojít k závěru, zda v případě že rostl trh respektive jeho obrat, byl tento růst způsoben zvyšováním cen agentur či zvyšováním objemu zakázek pro agentury. Všechny údaje v této podkapitole jsou čerpány z oborového průzkumu KPMG pro APRA.

### 2.4.1 Hodinové sazby PR agentur v ČR 2013 – 2014

Tabulka 6. – Růst či pokles průměrných hodinových sazeb 2013 – 2014

|                          | 2013    | 2014    | Změna          |
|--------------------------|---------|---------|----------------|
| <b>Managing Director</b> | 4502 Kč | 4135 Kč | 91,84 %        |
| <b>Account Director</b>  | 3453 Kč | 3129 Kč | 90,61 %        |
| <b>Account Manager</b>   | 2483 Kč | 2229 Kč | 89,77 %        |
| <b>Account Executive</b> | 1784 Kč | 1507 Kč | 84,47 %        |
| <b>Account Assistant</b> | 939 Kč  | 1140 Kč | 121,40 %       |
| <b>Průměrný růst</b>     |         |         | <b>95,62 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že téměř u všech pozic se hodinová sazba mezi lety 2013 a 2014 snížila. Největší pokles v hodinové sazbě zaznamenala pozice Account Executive a to o více než 15 %. Pouze u pozice Account Assistant došlo k růstu hodinové sazby a to více než o 20 %. V roce 2013 byla práce nejvýše postaveného Managing Directora 4,79 krát dražší než nejnižše postaveného Account Assistanta. V roce 2014, poté co se pro klienty práce Managing Directora relativně zlevnila a práce Account Assistanta relativně zdražila, byla hodina práce Managing Directora už jen 3,62 krát dražší než hodina práce

Account Assistanta. Pokud však udělám průměr meziročních růstů a poklesů na všech pozicích, získám meziroční pokles o 4,38 %, což znamená, že se práce agentur mezi těmito lety v průměru zlevnila.

*Tabulka 7. – Růst či pokles Income fee agentur v rámci APRA 2013 – 2014*

|                        | 2013           | 2014           | Změna          |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>APRA Income fee</b> | 503 456 841 Kč | 478 144 602 Kč | <b>94,97 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

V tabulce 6 vidíme výše obrátů agentur sdružených v rámci APRA v letech 2013 a 2014. Income fee neboli obrat agentur reflektuje objem práce agentur vyfakturovaný svým klientům. V tomto případě vidíme, že mezi lety 2013 a 2014 Income fee, tedy obrat těchto agentur poklesl o 5,03 % a zároveň z předchozí tabulky vidíme, že práce agentur se mezi těmito lety také zlevnila a to o 4,38 %. Můžeme tedy vyvodit, že objem zakázek byl mezi těmito lety stejný, ovšem zakázky byly pro klienty levnější.

## 2.4.2 Hodinové sazby PR agentur v ČR 2014 – 2015

*Tabulka 8. – Růst či pokles průměrných hodinových sazeb 2014 – 2015*

|                          | 2014    | 2015    | Změna           |
|--------------------------|---------|---------|-----------------|
| <b>Managing Director</b> | 4135 Kč | 4226 Kč | 102,20 %        |
| <b>Account Director</b>  | 3129 Kč | 3295 Kč | 105,30 %        |
| <b>Account Manager</b>   | 2229 Kč | 2450 Kč | 109,91 %        |
| <b>Account Executive</b> | 1507 Kč | 1789 Kč | 118,51 %        |
| <b>Account Assistant</b> | 1140 Kč | 1094 Kč | 95,96 %         |
| <b>Průměrný růst</b>     |         |         | <b>106,38 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

Změny v hodinových sazbách byly mezi roky 2014 a 2015 přesně opačné než v předchozím období. Většina z hodinových sazeb rostla a nejvíce hodinová sazba pozice Account Executive, a to o celých 18 %. Naopak u pozice Account Assistant došlo je snížení hodinové sazby – o 4 %. V tomto období byla tedy původně hodina práce nejvýše postaveného Managing Directora 3,62 krát dražší než hodina práce nejnižše postaveného Account Assistanta. Po relativní zdražení práce Managing Directora a relativním zlevnění

práce Account Assistanta byla hodina práce Managing Directora dražší 3,86 krát než Account Assistanta. Při zprůměrování růstů a poklesů v hodinových sazbách na jednotlivých pozicích dojdou k závěru, že práce agentur se mezi lety 2014 a 2015 průměrně zdražila o 6,38 %.

*Tabulka 9. – Růst či pokles Income fee agentur v rámci APRA 2014 – 2015*

|                        | 2014           | 2015          | Změna           |
|------------------------|----------------|---------------|-----------------|
| <b>APRA Income fee</b> | 478 144 602 Kč | 594 527 154Kč | <b>124,34 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

V tabulce XY vidíme výše obrátů agentur sdružených v rámci APRA v letech 2014 a 2015. Mezi lety 2014 a 2015 došlo u PR agentur sdružených v rámci APRA k růstu Income fee o celých 24,34 %. Z tabulky výše vyplynulo, že nárůst hodinových sazeb účtovaných agenturami klientům byl o 6,38 %. Jelikož tedy rostl obrat agentur více než jejich ceny účtované klientům, můžeme vyvodit, že mezi lety 2014 a 2015 rostl objem zakázek pro agentury sdružené v rámci APRA. Přesné vyčíslení toho jaký vliv na Income fee měl růst hodinových sazeb a jaký vliv větší množství zakázek však není z dostupných údajů možné.

### 2.4.3 Vývoj hodinových sazeb PR agentur v ČR za období 2013 – 2015

*Tabulka 10. – Růst či pokles průměrných hodinových sazeb 2013 – 2015*

|                          | 2013    | 2015    | Změna           |
|--------------------------|---------|---------|-----------------|
| <b>Managing Director</b> | 4502 Kč | 4226 Kč | 93,87 %         |
| <b>Account Director</b>  | 3453 Kč | 3295 Kč | 95,42 %         |
| <b>Account Manager</b>   | 2483 Kč | 2450 Kč | 98,67 %         |
| <b>Account Executive</b> | 1784 Kč | 1789 Kč | 100,11 %        |
| <b>Account Assistant</b> | 939 Kč  | 1094 Kč | 116,50 %        |
| <b>Průměrný růst</b>     |         |         | <b>100,91 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

Zajímavé je, že průměrná hodinová sazba pozice Account Executive, která se mezi jednotlivými roky velice měnila, zůstala při sledování celého období jako celku téměř

nezměněna. Průměrná hodinová sazba pozice Account Manager se za celé sledované období také téměř nezměnila (pouze 1,3% pokles). Práce na pozici Account Assistant se za sledované období pro klienty zdražila relativně nejvíce a to o 16 %. Při vypočtení průměru změn hodinových sazeb na jednotlivých pozicích za celé sledované období vidíme, že cena práce agentur zůstala v dlouhodobějším měřítku nezměněna.

*Tabulka 11. – Růst či pokles Income fee agentur v rámci APRA 2013 – 2015*

|                        | 2013           | 2015          | Změna           |
|------------------------|----------------|---------------|-----------------|
| <b>APRA Income fee</b> | 503 456 841 Kč | 594 527 154Kč | <b>118,09 %</b> |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

Co se týče Income fee, tedy obratu agentur sdružených v rámci APRA, tak ve sledovaném období vzrostl o 18 %. Mohli bychom dedukovat, že pokud se ceny agentur účtované klientům za toto období nezměnily, tak rostl objem zakázek pro agentury sdružené v rámci APRA o 18 %. Toto číslo by však bylo nepřesné, jelikož počet členů v APRA se ve sledovaném období také měnil. V roce 2013 bylo v APRA sdruženo 19 agentur, v roce 2014 pouze 18 agentur a v roce 2015 opět 20 agentur. Mírné odchylky ve výpočtech tedy budou způsobeny příchodem či odchodem agentur z asociace. Jelikož však KPMG ve všech těchto letech neupravila svůj odborný odhad – tedy, že agentury sdružené v rámci APRA představují 80 % celého trhu PR agentur, předpokládám, že se nejednalo o odchod či příchod klíčových hráčů na trhu. Mohu tedy vyvodit závěr, že objem zakázek pro agentury sdružené v Asociaci PR agentur za sledované období vzrostl a že růst příjmů nebyl způsoben růstem cen agentur.

## 2.5. Externí náklady: Income fee vs. Billing fee

Jak bylo již popsáno v teoretické části 1.3.4.4. Odměna za práci PR agentury, Billing fee je celková částka, kterou platí klienti (společnosti) agenturám. Tato částka sestává z Income fee, které jde přímo agentuře za vykonanou práci jejími zaměstnanci na základě stanovených hodinových sazeb a dalších nákladů na externí služby, které pro klienta agentura zajistila. Může to být například pronájem prostor a zajištění cateringu na tiskovou konferenci či práce externího grafického studia. Přestože si agentura nechává pro sebe pouze Income fee, záleží jí i na velikosti Billing fee. Čím více peněz od klienta

dostane k dispozici, tím větší kampaně a projekty může pořádat a tedy se zviditelnit pro další potenciální klienty. V této části práce vypočtu meziroční změny externích dodatečných nákladů u agentur sdružených v rámci APRA. Externí náklady zjistím tak, že odečtu od Billing fee (tedy celkové sumy) Income fee (část patřící agentuře). Poté vypočtu také změnu externích nákladů a Billing fee za celé sledované období.

### 2.5.1 Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA 2013 – 2014

Tabulka 12. – Income fee vs. Billing fee u agentur APRA 2013 -2014

|                         | 2013           | 2014           | Změna    |
|-------------------------|----------------|----------------|----------|
| <b>APRA Income fee</b>  | 503 456 841 Kč | 478 144 602 Kč | 94,97 %  |
| <b>APRA Billing fee</b> | 807 888 966 Kč | 949 229 199 Kč | 117,50 % |
| <b>Externí náklady</b>  | 304 432 125 Kč | 471 084 597 Kč | 154,74 % |

*Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že celková suma peněz obdržených agenturami byla v roce 2014 téměř přesně rozdělena mezi Income fee pro agentury a mezi externí náklady. To potvrzuje moji hypotézu, že na množství externích nákladů agenturám také záleží. Dalším argumentem pro získání co největšího objemu peněz na externí náklady je, že některé agentury patří do vlastnické struktury s dalšími přidruženými agenturami či firmami, které jsou na sebe svou činností vzájemně navázány. Například na reklamní agentury, mediální agentury, designová studia či digitální agentury. Peníze, které pak účetně jdou z agentury ven, jako externí náklady zůstávají stejným vlastníkům. Přestože ve sledovaném období příjmy PR agentur klesl přibližně o 5 %, zdá se, že celkově trh roste, jelikož externí náklady se zvýšily pouze v tak krátkém období o celých 54 %. Dle Billing fee, který APRA zveřejňuje pro veřejnost tak trh roste o 17,5%.

## 2.5.2 Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA 2014 – 2015

Tabulka 13. – Income fee vs. Billing fee u agentur APRA 2014 -2015

|                         | 2014           | 2015           | Změna    |
|-------------------------|----------------|----------------|----------|
| <b>APRA Income fee</b>  | 478 144 602 Kč | 594 527 154 Kč | 124,34 % |
| <b>APRA Billing fee</b> | 949 229 199 Kč | 924 815 940 Kč | 97,43 %  |
| <b>Externí náklady</b>  | 471 084 597 Kč | 330 288 786 Kč | 70,11 %  |

Zdroj: Oborový průzkum APRA, vlastní zpracování

Tabulka 12 ukazuje, že mezi lety 2014 a 2015 byla situace naprosto obrácená než v předchozím období. Zde vidíme, že ačkoliv celkový Billing fee zůstal téměř nezměněn a poklesl pouze o 2,5 %, struktura změn je opačná než v mezi lety 2013 a 2014. Externí náklady poklesly meziročně o 30 % tedy celkově o 140 795 811 Kč. Naopak Income fee agentur vzrostlo o 24 %. Přesto, že jsou pro agentury externí náklady také důležité (viz výše) tak předpokládám, že pokud je to možné, volí raději aktivity, které zahrnují minimum externích nákladů a veškerý rozpočet poté připadne agentuře ve formě Income fee.

## 2.5.3 Vývoj Income fee, Billing fee a externích nákladů u členů APRA za období 2013 – 2015

Tabulka 14. – Income fee vs. Billing fee u agentur APRA 2013 -2015

|                         | 2013           | 2015           | Změna    |
|-------------------------|----------------|----------------|----------|
| <b>APRA Income fee</b>  | 503 456 841 Kč | 594 527 154 Kč | 118,08 % |
| <b>APRA Billing fee</b> | 807 888 966 Kč | 924 815 940 Kč | 114,47 % |
| <b>Externí náklady</b>  | 304 432 125 Kč | 330 288 786 Kč | 108,49 % |

Zdroj: Oborový průzkum APRA

Změny za celé sledované období jsou již více vyhlazené než v jednotlivých meziročních srovnáních, jelikož výkyvy byly v obou letech přesně opačné. Nyní vidíme, že celý trh PR agentur roste, dle hodnoty Billing fee o 14,47 %, tento růst se rozdělil mezi Income fee jdoucí agenturám a mezi externí náklady následovně: Income fee vzrostlo ve

sledovaném období o 18,08 % a externí náklady vzrostly méně, tedy o 8,49 %. Jelikož byly změny v obou složkách – Income fee a externích nákladech, v obou obdobích protichůdné, nemohu na základě takto krátkého období stanovit trend, kterým se PR agentury řídí.

## **2.6. Efektivita PR agentur**

V následující podkapitole sestavím TOP 10 PR agentur na českém trhu nikoliv dle obrátu jako v předchozích kapitolách, ale podle obrátu vyprodukovaného na jednoho zaměstnance. To nám může také prozradit, jak jsou efektivní zaměstnanci ve své práci a na jaké úrovni je celkově fungování v agentuře. Může nám to částečně prozradit také to, jaké pracovní prostředí agentura pro své zaměstnance vytváří, protože spokojení zaměstnanci vyprodukují více aktivit a získají tak pro agenturu vyšší příjmy. Údaj o tom, kolik zaměstnanců agentury mají, jsem získala z různých zdrojů. Některé agentury tento údaj zveřejňují na svých profesních stránkách, jiné ho uvádějí v přílohách svých účetních uzávěrek, tedy ve sbírce listin na portálu Justice.cz. U agentur, u kterých nebylo možné údaj dohledat, jsem zvolila cestu přímé komunikace formou emailu a požádala o informaci o počtu zaměstnanců v roce 2015.

Tabulka 15. – Sestavení žebříčku TOP 10 dle obrátu na zaměstnance

| Agentury              | Obrat v Kč  | Počet zaměstnanců | Efektivita v Kč  | TOP 10 dle obrátu na zaměstnance |
|-----------------------|-------------|-------------------|------------------|----------------------------------|
| AMI Communications    | 145 557 000 | 56                | 2 599 232        | Ogilvy PR                        |
| Bison & Rose          | 100 232 000 | 37                | 2 708 973        | DDeM                             |
| Ogilvy PR             | 72 408 000  | 19                | <b>3 810 947</b> | Bison & Rose                     |
| Grayling              | 56 000 000  | 22                | 2 545 455        | AMI Communications               |
| PR.konektor           | 48 196 000  | 30                | 1 606 533        | Grayling                         |
| AC&C                  | 47 709 000  | 25                | 1 908 360        | Fleishman Hillard                |
| DDeM                  | 39 909 000  | 11                | 3 628 091        | AC&C                             |
| Ewing PR              | 36 975 000  | 20                | 1 848 750        | Stance Communications            |
| Fleishman Hillard     | 33 161 000  | 15                | 2 210 733        | Ewing PR                         |
| Stance Communications | 31 619 000  | 17                | 1 859 941        | PR.konektor                      |

Zdroj: Účetní závěrky na Justice.cz, vlastní zpracování

Po přepočtení obrátu na zaměstnance vidíme na základě posledního sloupce v tabulce č. 15, že pořadí TOP 10 největších firem na trhu se velmi změnilo. Na první místo co do obrátu na zaměstnance se dostala dnešní trojka na trhu **Ogilvy PR**. Ročně každý její zaměstnanec vydělá agentuře **3 810 947 Kč**. Překvapivě se na druhé místo dostala agentura **DDeM**, která je co do velikosti v obrátu až na sedmém místě. Se svým počtem 11 zaměstnanců se jedná o nejmenší agenturu z celé tabulky a ročně tak připadá na zaměstnance příjem **3 628 091 Kč** pro agenturu. Mohu tedy vyvodit závěr, že dle tohoto kritéria jsou zaměstnanci agentur Ogilvy PR a DDeM nejefektivnější na trhu. Třetí místo, na kterém je agentura Bison & Rose, je od druhého místa již značně vzdálené. Každý její zaměstnanec přinese firmě v průměru o celých 919 118 Kč méně než zaměstnanci v DDeM. Na posledním místě dle tohoto kritéria se umístila agentura PR.konektor, které ročně přinese každý ze třiceti zaměstnanců v průměru pouze 1 606 533 Kč, což je 2,37 krát méně než u agentury Ogilvy PR. Žádná z agentur nezůstala na stejné příčce v žebříčku i při přepočtení obrátu na jednoho zaměstnance.

Možným důvodem, proč největší příjem na zaměstnance mají agentury s menším počtem zaměstnanců v mé tabulce, může spočívat například v teorii černého pasažéra. Čím více zaměstnanců agentura má, je pro ní těžší mít dozor nad prací jednotlivců a tak v týmech vznikají černí pasažéři, kteří pouze delegují práci. Tedy dostávají mzdu, ale nepodílejí se

na vytváření hodnoty. V případě větších firem už vlastník sám nemá přehled co přesně, který zaměstnanec vykonává za činnosti a to je ideální podhoubí pro černé pasažéry. Agentura se pak může stát zkosnatelou a nereagovat na snížení poptávky po jejích službách. Nikdo ze zaměstnanců nechce být propuštěn, tak vyvíjí imaginární aktivitu.

Agentury zde porovnávám však pouze z pohledu celkového příjmu na zaměstnance, což nám nic neřekne o tom, jaký zisk zůstane agenturám po odečtení nákladů. Jaké dividendy si vlastníci vyplátí či jakou skutečnou mzdu dostanou zaměstnanci jednotlivých agentur za svou práci.

## 2.7. Česká cena za PR

Cenu od roku 2006 každoročně vyhlašuje Asociace PR agentur (APRA). Oceňovány jsou PR projekty či jejich části, které nejlépe vycházejí z podnikatelské strategie zadavatele, obsahují kreativní řešení, jsou v souladu s etickými pravidly oboru a mají prokazatelně pozitivní dopad na podnikání a reputaci zadavatele.

Tato profesní soutěž je otevřená všem subjektům působícím v České republice, které poskytují či využívají služby v oblasti public relations, tedy PR agenturám, PR a komunikačním oddělením společností, firmám i institucím, státním orgánům, subjektům z nevládního sektoru či jednotlivcům (Česká cena za Public Relations, O soutěži [online]). Znamená to tedy, že soutěže se můžou účastnit i subjekty a agentury, které nejsou sdružené v rámci profesní Asociace PR Agentur, podmínkou však zůstává soulad s etickými pravidly oboru. V následující tabulce je meziroční srovnání počtu přihlášek a projektů v jednotlivých ročnících soutěže za celou dobu jejího trvání. Počet přihlášek a projektů se nerovná, jelikož jeden projekt může agentura přihlásit do více kategorií v daném ročníku.

Tabulka 16. - Meziroční srovnání počtu projektů a přihlášek za 11 let trvání Ceny

| ČCPR      | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Projekty  | 45   | 43   | 44   | 63   | 95   | 102  | 136  | 118  | 146  | 155  | 113  |
| Přihlášky |      |      |      | 116  | 138  | 171  | 203  | 209  | 272  | 274  | 237  |

Zdroj: APRA

Z tabulky vidíme, že za 11 let trvání oborové soutěže zájem agentur a dalších subjektů o účast vzrostl několika násobně. Přesto si v posledním ročníku soutěže můžeme

všimnout úbytku přihlášených projektů. V roce 2016 bylo více než dvakrát více přihlášek než unikátních projektů, je možné tedy konstatovat, že v průměru byl každý projekt přihlášen do dvou kategorií. Účast a vítězství v oborových soutěžích znamená pro agentury značnou konkurenční výhodu při získávání klientů. Značí to jejich originalitu a kreativitu, proto v této kapitole porovnám TOP 10 agentur na českém trhu také dle úspěšnosti v soutěži Česká cena za PR. Ve své práci sleduji období 2013 – 2015, Česká cena za PR má ale poněkud jiné označení dle ročníků, tedy poslední 11. ročník značí jako 2016, protože předávání cen proběhlo v roce 2016. V tomto ročníku však byly hodnoceny projekty z roku 2015, proto i já budu porovnávat úspěšnost agentur v těchto třech posledních ročnících, tedy 2014 – 2016 (dle značení České ceny za PR).

### 2.7.1 Česká cena za PR 2014 (hodnoceny projekty za rok 2013)

V roce 2014 se přihlásilo do té doby rekordních 146 projektů a celkově bylo zasláno 272 přihlášek. Z členských agentur APRA byly nejsilněji zastoupeny agentury Bison & Rose (39 přihlášek), AMI Communications (34), PR.Konektor (19). (APRA [online]).

Tabulka 17. – Umístění TOP 10 agentur v soutěži Česká cena za PR 2014

|                              | 1. místo | 2. místo | 3. místo | Počet |
|------------------------------|----------|----------|----------|-------|
| <b>AMI Communications</b>    | 2        | 2        | 7        | 11    |
| <b>Bison &amp; Rose</b>      | 2        | 1        | 2        | 5     |
| <b>Ogilvy PR</b>             | 4        | 3        | 0        | 7     |
| <b>Grayling</b>              | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>PR.konektor</b>           | 1        | 0        | 2        | 3     |
| <b>AC&amp;C</b>              | 0        | 1        | 0        | 1     |
| <b>DDeM</b>                  | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Ewing PR</b>              | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Fleishman Hillard</b>     | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Stance Communications</b> | 0        | 0        | 0        | 0     |

Zdroj: ČCPR, vlastní zpracování<sup>9</sup>

<sup>9</sup> V některých kategoriích bylo také udělováno navíc speciální ocenění, v tom případě jsem jej přiřadila do kategorie 3. místo.

Vidíme, že přestože v tomto ročníku zaslala nejvíce přihlášek agentura Bison & Rose umístila se co do počtu získaných ocenění až na třetím místě za agenturami AMI Communications a Ogilvy PR, které jsou obě také členy APRA. Nejvíce prvních ocenění získala agentura Ogilvy PR, ale co do počtu ocenění vyhrála s předstihem AMI Communications. Pět agentur z mého žebříčku nezískalo žádné ocenění.

## 2.7.2 Česká cena za PR 2015 (hodnoceny projekty za rok 2014)

Celkově bylo do soutěže v roce 2015 zasláno 274 přihlášek za 155 projektů. Velká část projektů byla i v roce 2015 přihlášena minimálně do dvou samostatných kategorií. Novinkou tohoto ročníku byly samostatné kategorie Zábava, Sport a Tiskové konference. K nejsilněji zastoupeným kategoriím co do počtu přihlášek patřily kategorie B2C (41 projektů), následována kategorií Digital & social media (28 projektů). Velmi dobře byly obsazeny i kategorie Společenská odpovědnost a filantropie (19 projektů), Spotřební zboží (18 projektů) či Akce a události (16 projektů). (APRA [online]).

Tabulka 18. – Umístění TOP 10 agentur v soutěži Česká cena za PR 2015

|                              | 1. místo | 2. místo | 3. místo | Počet |
|------------------------------|----------|----------|----------|-------|
| <b>AMI Communications</b>    | 6        | 4        | 2        | 12    |
| <b>Bison &amp; Rose</b>      | 2        | 0        | 2        | 4     |
| <b>Ogilvy PR</b>             | 0        | 1        | 2        | 3     |
| <b>Grayling</b>              | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>PR.konektor</b>           | 2        | 1        | 5        | 5     |
| <b>AC&amp;C</b>              | 4        | 0        | 1        | 5     |
| <b>DDeM</b>                  | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Ewing PR</b>              | 1        | 2        | 1        | 4     |
| <b>Fleishman Hillard</b>     | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Stance Communications</b> | 0        | 0        | 0        | 0     |

Zdroj: APRA, vlastní zpracování<sup>10</sup>

I v tomto ročníku získala agentura AMI Communications nejvíce ocenění z mnou sledovaných agentur a to s několika násobným předstihem. Největší propad zaznamenala

<sup>10</sup> V některých kategoriích bylo také udělováno navíc speciální ocenění, v tom případě jsem jej přiřadila do kategorie 3. místo.

agentura Ogilvy PR, která v předchozím ročníku získala 4 prvním místa a v tomto ročníku již žádné, celkově počet oceněných projektů agentury Ogilvy PR klesl ze 7 na 3.

### 2.7.3 Česká cena za PR 2016 (hodnoceny projekty za rok 2015)

Do 11. ročníku ČCPR bylo přijato 237 přihlášek, na shortlist po 1. kole hodnocení poroty postoupilo 75 projektů, některé ve více kategoriích. V počtu přihlášek tento rok dominovaly agentury AMI Communications (46), PR.Konektor + Konektor Social (19), Bison & Rose (13). Tyto agentury mají také nejvíce přihlášek proměněných v nominaci na shortlist: AMI Communications (18), PR.Konektor + Konektor Social (9), Bison & Rose (7). (APRA [online])

Tabulka 19. – Umístění TOP 10 agentur v soutěži Česká cena za PR 2016

|                              | 1. místo | 2. místo | 3. místo | Počet |
|------------------------------|----------|----------|----------|-------|
| <b>AMI Communications</b>    | 7        | 2        | 2        | 9     |
| <b>Bison &amp; Rose</b>      | 0        | 0        | 2        | 2     |
| <b>Ogilvy PR</b>             | 1        | 2        | 1        | 4     |
| <b>Grayling</b>              | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>PR.konektor</b>           | 0        | 3        | 2        | 5     |
| <b>AC&amp;C</b>              | 1        | 1        | 0        | 2     |
| <b>DDeM</b>                  | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Ewing PR</b>              | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Fleishman Hillard</b>     | 0        | 0        | 0        | 0     |
| <b>Stance Communications</b> | 0        | 1        | 0        | 1     |

Zdroj: APRA, vlastní zpracování<sup>11</sup>

Na základě předchozích tabulek 16. – 18. vidíme, že agentura AMI Communications si dlouhodobě drží své první místo co do počtu ocenění v oborové soutěži Česká cena za PR. A to dokonce s dostatečným předstihem před ostatními agenturami, které v této práci sleduji. Tyto její úspěchy přisuzuji její velikosti. Jakožto největší agentura na trhu s největším počtem zaměstnanců se může věnovat různým oborům a získávat tak klienty a projekty z různých odvětví. Díky tomu je schopna přihlásit do oborových soutěží více projektů, se kterými může uspět. Nebude však záležet ovšem pouze na počtu přihlášených

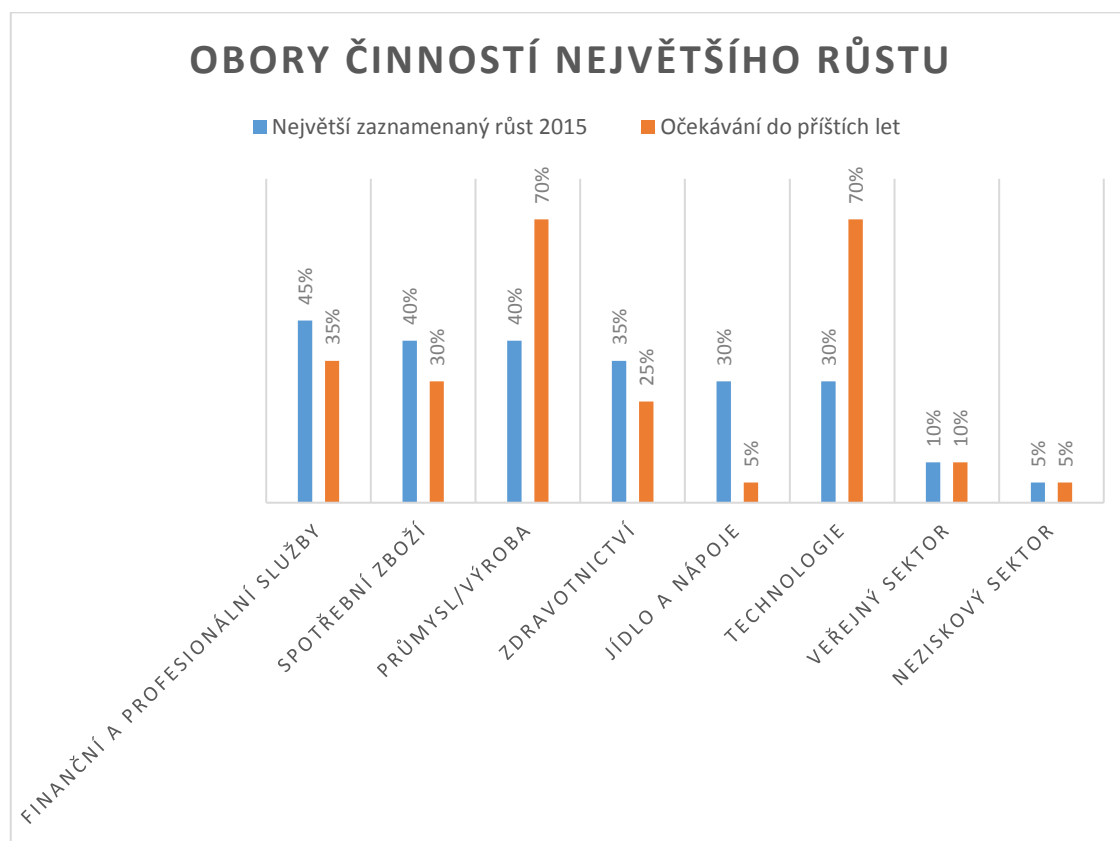
projektů, ale samozřejmě také na jejich kvalitě a originalitě, či schopnosti zaujmout porotu. Jelikož například v 9. ročníku (hodnocení projektů za rok 2013) přihlásila agentura Bison & Rose do soutěže více projektů než AMI Communications a přesto získala o polovinu méně ocenění.

Dále je zajímavé, že agentura DDeM, kterou jsem v oddíle 2.6 Efektivita PR agentur vyhodnotila jako jednu z nejefektivnějších co do obrátu na zaměstnance, nezískala žádné ocenění ani v jednom ročníku oborové soutěže. Je možné, že se agentura zaměřuje na ne tak kreativní projekty a tak její příjmy jsou na zaměstnance velké, ale ocenění nezískává. Druhou možností je také, že zaměstnanci jsou tak zavaleni prací, že nemají kapacitu na vymýšlení kreativních řešení. To jsou ale pouze mé domněnky.

## **2.8. Růst dle oborů ve 2015 a očekávání do dalších let**

V rámci oborového průzkumu, který pro Asociaci PR agentur provádí společnost KPMG uvádí také členské agentury, ve kterých oborech se jim v předchozím roce nejvíce dařilo růst a jaký trend očekávají do budoucna. PR agentury mají ve svých strukturách týmy o různých velikostech a ty pracují pro klienty z rozličných oborů na trhu. V této části mé práce budu uvádět obory, ve kterých agentury v roce 2015 v průměru rostly nejvíce a také u kterých očekávají největší růst také do budoucna. To by mělo částečně sloužit jako doporučení pro agentury, do kterých oborů (odvětví) se vyplatí v budoucnu investovat. Předpokládám, že ne všechny agentury, které jsou sdružené v rámci APRA a účastnily se průzkumu, mají dostatečnou personální kapacitu, aby se věnovali všem těmto oborům. Proto usuzuji, že agentury odpovídali v průzkumu pouze u oborů, kterým se ve své agentuře věnují.

Graf 3. - Obory činností největšího růstu v roce 2015 a výhled do dalších let



Zdroj: Průzkum APRA, vlastní zpracování

Jelikož členi APRA představují podle odborného dohadu 80 % trhu public relations v České republice, mohou výsledky průzkumu brát jako platné pro celý český trh public relations a vyčíst z nich tak trend pro celý tento trh. Největší růst v roce 2015 oproti předchozím rokům zaznamenaly agentury u klientů z oboru Finanční a profesionální služby, což podporuje také Zpráva o finanční stabilitě 2015/2016 České národní banky, ve které je uvedeno: „Český finanční sektor navázal v roce 2015 na příznivý vývoj z minulých let,“ a dále „I přes pokračující pokles úrokových marží si nadále udržuje vysokou ziskovost.“ (ČNB, Zpráva o finanční stabilitě 2015/2016 [online].). Není tedy divu, že klienti z tohoto oboru mají volné prostředky pro komunikaci směrem ke svým zákazníkům nejen formou reklamy, ale také skrze média, eventy a další disciplíny public relations. Růst v tomto sektoru však není nijak markantní oproti dalším oborům. Finanční služby jsou těsně následovány růstem v oboru spotřební zboží a také růstem v oborech průmysl a výroba. Nejmenší zaznamenaný růst byl v roce 2015 v neziskovém sektoru, kde se ani z povahy těchto organizací neočekává velký zisk. Naopak je neziskovým organizacím často agenturou účtován jen zlomek ceny za jejich práci, či věnují projekt tzv. pro bono.

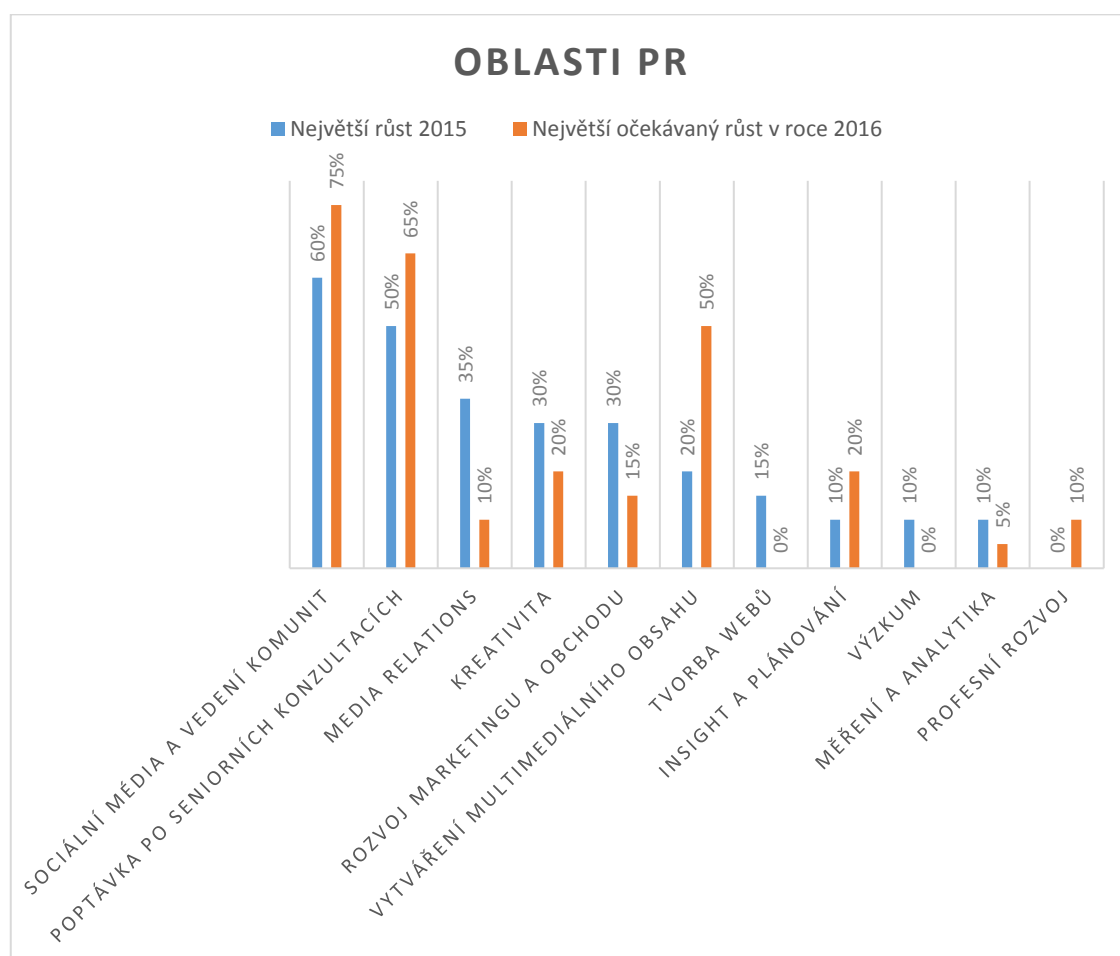
Co se týče očekávání agentur do dalších let, tak se zdá, že na vůdčí obor finanční služby příliš nespolehají, ale shodně – 70 %, agentury sází na průmysl a výrobu a také technologie. V průmyslové výrobě je to právě český autoprůmysl, který má do dalších let optimistický výhled. „*Ekonomická situace je příznivá, to hraje klíčovou roli. Vyšší prodeje jsou do značné míry ovlivněny obměnou firemních vozových parků, které dnes tvoří již více než 70 % všech prodaných automobilů. Zároveň ceny nových vozů v České republice jsou stále jedny z nejpríznivějších v celé Evropské unii,*“ konstatuje Pavel Ešner ze Sdružení automobilového průmyslu (Businessinfo [online]).

Technologie je další oblastí, ve které očekávají agentury největší nárůst v dalších letech. Jako potvrzení tohoto optimistického výhledu můžu uvést například typického zástupce z oboru, společnost Samsung, jejíž zisky letos výrazně překonávají očekávání analytiků a tak již dvakrát zvýšila společnost Samsung výhled zisku za celý rok (Investičníweb [online]).

## **2.9. Růst dle oblastí PR ve 2015 a očekávání do roku 2016**

Opět na základě oborového průzkumu mezi členy Asociace PR agentur jsem získala údaje o největších růstech dle jednotlivých oblastí public relations. Jednotlivé oblasti korespondují s nástroji public relations, které byly vyjmenovány v teoretické části v oddíle 1.3.1. Nástroje public relations. Jedná se v podstatě o služby, které vykonávají PR agentury pro své klienty.

Graf 4. – Růst oblastí PR v roce 2015 a výhled do roku 2016



Zdroj: průzkum APRA, vlastní zpracování

Dle průzkumu se zdá, že klasickému public relations ve formě tiskových zpráv a mediálních tréninků již pomalu odzvonilo. Media relations, tedy vztahy s novináři a protlačení PR článků do novin, sice ještě v roce 2015 zaznamenaly alespoň 35% růst, do budoucna s ním agentury již spíše nepočítají. Na konci grafu se nachází také profesní rozvoj, pod který spadají právě mediální tréninky a vystupování klientů na veřejnosti. V této oblasti již v roce 2015 nezaznamenaly v průměru agentury žádný růst a neočekávají ho ani do budoucna. Služby PR agentur jsou taženy především dvěma oblastmi, které jsou však velmi rozličné. Na jedné straně roste stále poptávka po seniorních konzultacích. To potvrzuje také průzkum společnosti NMS Market Research uveřejněný v roce 2015, ve kterém odpovídalo 110 odborníků působících v oblasti public relations. Z toho vyplynulo, že z pohledu image PR agentur je nejsilnějším atributem zkušenost a profesionalita, kterou uvedlo 66 % respondentů (Media guru 2015 [online]).

Na druhé straně táhnou public relations sociální média a práce s nimi. Trend, který směřuje k integrovanějším formám komunikace, potvrzuje také Václav Sochor, PR consultant agentury Bison & Rose: „*Doba, kdy stačilo jen vymyslet hezký obrázek nebo napsat dobrou tiskovou zprávu, je už dávno pryč.*“ (Zdroj: strategie.e15.cz). Tato integrace se projevuje založením vlastní digitální agentury či agentury přímo orientované na sociální média. Díky tomu mohou agentury získat nové a současně udržet stávající klienty, protože nároky se stále zvyšují. Příkladem takových agentur je například AMI Communications, která má pod sebou Digital Communications, dále Ogilvy PR, která patří do stejné vlastnické struktury se Social@Ogilvy, stejně tak jako Ewing PR patří do stejné vlastnické struktury s agenturami Manage social a Jollor, které pomáhají klientům na poli sociálních sítí. Právě provázanost digitálu s klasickými PR aktivitami dnes patří k převažujícím znakům současné PR komunikace. „*Nové trendy v marketingové komunikaci, kam patří třeba online a sociální sítě, multimediální rozměry komunikace a integrace více disciplín marketingové komunikace, podporují pomalý, ale stabilní růst tohoto propojení,*“ říká Jan Kučmáš, managing director Design Communications (E15 2015 [online]).

## Závěr

Ve své práci jsem si dala za cíl zmapovat a zanalyzovat trh public relations v České republice. Primárním cílem bylo potvrdit či vyvrátit hypotézu o monopolistické konkurenci na tomto trhu. Má hypotéza byla založena na předpokladech, že neexistují žádné vstupní bariéry na trhu, ať už ekonomické tak ze strany zákona. Dále že produkt PR agentur, tedy jejich služby, je podobný, nikoliv však homogenní jako v dokonalé konkurenci, a také že žádná z agentur nemá takovou tržní moc, aby ovlivňovala ceny na trhu, jako tomu je v případě oligopolu. Díky údajům, kterým jsem získala jak z oborového průzkumu pro Asociaci PR agentur, tak z účetních uzávěrek jednotlivých agentur na serveru Justice.cz, jsem však mohla pohlížet na tento trh z mnoha dalších úhlů pohledu než pouze z pohledu tržních struktur.

Na začátku praktické části jsem sestavila žebříček TOP 10 PR agentur na českém trhu dle velikosti obrátů vykázaných v roce 2015<sup>12</sup> a určila jejich tržní podíly na tomto trhu v letech 2013 – 2015. Přestože agentura AMI Communications na svém webu uvádí, že trhu vévodí již více než 10 let, z dat, se kterými jsem počítala ve své práci já, vyplývá, že jedničkou na trhu byla v roce 2013 agentura Bison & Rose a až následně v letech 2014 a 2015 ji předstihla AMI Communications. Největší růst a posun v tabulce směrem nahoru zaznamenala agentura PR.konektor, která za tyto dva roky dosáhla 123% nárůstu obrátu a posunula se z 11. příčky na pozici 5. největší agentury na trhu. Naopak velký pokles co do obrátu a pozice v žebříčku TOP 10 PR agentur na českém trhu nezaznamenala žádná z mnou sledovaných agentur. Jaký byl vývoj agentury AC&C bohužel nemohu určit, jelikož u této jediné jsem nezískala dostupná data o jejím obrátu za sledované období 2013 – 2015.

Co se týče samotných výpočtů tržní koncentrace, díky kterým jsem mohla určit, o jaký typ konkurence se na trhu PR agentur v České republice jedná, zvolila jsem výpočet pomocí koncentračního stupně pro zjištění monopolu a následně oligopolu na trhu a dále výpočet Herfindahl-Hishmanova indexu. Ani v jednom ze sledovaných let nedosáhl koncentrační koeficient vyšší hodnoty než 40 %, tedy se nejedná o monopolní trh. Při

---

<sup>12</sup> Či nejaktuálnějších dostupných obrátů.

zjišťování oligopolu na tomto trhu však nejsou pro posouzení přesná kritéria. Čtyři největší hráči na trhu: AMI Communications, Bison & Rose, Ogilvy PR a Grayling měly největší tržní podíl v roce 2013 a to celých 77,18 %, ten se ovšem v průběhu let zmenšil na 52,48 % v roce 2015. Mohu tedy konstatovat, že trh nespěje ke vzniku oligopolu. Pro potvrzení své hypotézy jsem tedy zvolila výpočet Herfindahl-Hishmanova indexu, přestože jsem neměla k dispozici data za všechny agentury a subjekty působící na tomto trhu. Jelikož však členové APRA představují dle odhadu 80 % celého trhu, předpokládám, že zkreslení je minimální. Hodnoty HHI po vynásobení 10.000 byly 800 (v roce 2013), 373 (v roce 2014) a 696 (v roce 2015). Ve všech letech se tedy dle měřítka zvoleného v teoretické části jednalo o hodnoty  $< 1\,000$ . Z teorie pak vyplývá, že na trhu neexistují bariéry vstupu ani výstupu, žádná firma nemá v odvětví dominantní postavení a nediktuje ceny (Buchta, 2007). Dle výsledků se tedy jedná o monopolistickou konkurenci, což potvrzuje moji základní hypotézu.

Dále jsem analyzovala vývoj agenturního fee ve sledovaných letech, tedy mezi lety 2013 – 2015. Z této analýzy vyplynulo, že cena práce agentur zůstala v průměru v tomto období nezměněna a zároveň Income fee, tedy obrat agentur sdružených v rámci APRA, ve sledovaném období vzrostl o 18 %. Mohu tedy vyvodit závěr, že objem zakázek pro agentury sdružené v Asociaci PR agentur za sledované období vzrostl a že růst příjmů agentur nebyl způsoben růstem cen stanovovaných agenturami.

Z průzkumu pro Asociaci PR agentur jsem získala také údaje o celkovém příjmu agentur tedy Billing fee, který se dále rozděluje na provizi agenturám, tedy Income fee a externí náklady, které agentura klientům přefakturuje. Proto jsem trh zanalyzovala také z pohledu růstu těchto složek. Mezi lety 2013 – 2015 celý trh PR agentur rostl dle hodnoty Billing fee o 14,47 %. Tento růst se rozdělil mezi Income fee jdoucí agenturám a mezi externí náklady následovně: Income fee vzrostlo ve sledovaném období o 18,08 % a externí náklady vzrostly méně, tedy o 8,49 %. Jelikož byly změny v obou složkách – Income fee a externích nákladech, mezi lety 2013 – 2014 a 2014 – 2015 protichůdné, nemohu na základě takto krátkého období stanovit trend, kterým se PR agentury řídí. Tedy zda se agentury snaží utržit co největší provizi (Income fee) či Billing fee bez ohledu na rozdělení na provizi a externí náklady.

V kapitole s názvem Efektivita PR agentur jsem porovnávala u sledovaných agentur obrat přepočtený na zaměstnance v roce 2015. A snažila jsem se tak alespoň vzdáleně zjistit, ve které agentuře jsou zaměstnanci nejefektivnější, tedy ve které agentuře přispěje každý zaměstnanec nejvíce k ročnímu obratu. Na prvním místě je agentura Ogilvy PR s obratem 3 810 947 Kč na zaměstnance a hned za ní agentura DDeM s obratem 3 628 091 Kč. Obě agentury patří k nejmenším co do počtu zaměstnanců – Ogilvy PR (19 zaměstnanců) a DDeM (11 zaměstnanců). Proto jsem k objasnění vyslovila teorii černého pasažéra, která může dle mého postihovat velké agentury, ve kterých je těžší mít dozor nad prací jednotlivců a tak v týmech vznikají černí pasažéři, kteří pouze delegují práci a nevytvářejí hodnotu.

Public relations je obor, v kterém je důležitá kreativita, ta se ovšem velmi špatně měří. Já jsem se pokusila aproximovat kreativitu úspěchem agentur v oborové soutěži, která se nazývá Česká cena za PR a v roce 2016 vyhlášovala ocenění již ve svém 11. ročníku. Na základě srovnání vyplynulo, že agentura AMI Communications si dlouhodobě drží své první místo co do počtu ocenění v této oborové soutěži. Tyto její úspěchy přisuzuji její velikosti. Jakožto největší agentura na trhu s největším počtem zaměstnanců se může věnovat různým oborům a získávat tak klienty a projekty z různých odvětví. Díky tomu je schopna přihlásit do oborových soutěží více projektů, se kterými může uspět. Nebude však záležet ovšem pouze na počtu přihlášených projektů, ale samozřejmě také na jejich kvalitě a originalitě, či schopnosti zaujmout porotu. Jelikož například v 9. ročníku přihlásila agentura Bison & Rose do soutěže více projektů než AMI Communications a přesto získala o polovinu méně ocenění.

V závěru práce jsem se věnovala oborům a oblastem, ve kterých agentury sdružené v rámci APRA v roce 2015 nejvíce rostly a oborům a oblastem, ve kterých očekávají agentury největší růst do dalších let. Největší růst v roce 2015 oproti předchozím rokům zaznamenaly agentury u klientů z oboru Finanční a profesionální služby, spotřební zboží a průmysl/výroba. Do budoucna očekávají největší růst právě v oblasti průmysl/výroba a také technologie. V poslední kapitole praktické části poté uvádím graf, ze kterého lze vyčíst, které oblasti PR rostly nejvíce v roce 2015 a budou růst dále. Zde vidíme odklon od klasického public relations, které je popsáno v teoretické části ve formě tiskových zpráv a mediálních tréninků. Media relations, tedy vztahy s novináři a publikování PR článků v novinách sice ještě v roce 2015 zaznamenaly alespoň 35% růst, do budoucna

s ním agentury již spíše nepočítají. Služby PR agentur jsou taženy především dvěma oblastmi, které jsou však velmi rozličné. Na jedné straně roste stále poptávka po seniorních konzultacích. Na druhé straně táhnou public relations sociální média a práce s nimi. Trend, který směřuje k integrovanějším formám komunikace, se projevuje například založením vlastní digitální agentury či agentury přímo orientované na sociální média. Díky tomu mohou agentury získat nové a současně udržet stávající klienty, protože nároky se stále zvyšují.

Rostoucí integrace na tomto trhu a zakládání digitálních, sociálních a designových agentur v rámci jedné vlastnické struktury by bylo vhodné téma například pro navazující práci, která by ovšem potřebovala větší rozsah. Pro rozšíření stávající práce bych doporučovala kompletní analýzu všech agentur a subjektů působících na trhu PR agentur v České republice, jejichž evidence v tuto chvíli neexistuje. V návaznosti na toto by bylo vhodné sledovat v určitém časovém úseku vstupy firem na tento trh a jejich zániky. To by nám mohlo prozradit více o tom, jak je trh PR agentur přístupný novým subjektům, tedy dobytelný.

## Zdroje

AC&C public relations [online]. Dostupné z: <http://www.accpr.cz/>

AMI Communications. O společnosti. *AMI Communications* [online]. [cit. 28. 11. 2016].

Dostupné z: <http://www.amic.cz/o-spolecnosti/>

AMI Communications. Reference. *AMI Communications* [online]. [cit. 28. 11. 2016].

Dostupné z: <http://www.amic.cz/nase-sluzby/reference/>

APRA [online]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/>

APRA. (2014). Výhled PR agentur na rok 2014 je optimistický. *APRA* [online]. [cit. 10. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/aktuality/1041.html>

APRA. O nás. *APRA* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://apra.mngsocial.cz/o-nas/>

APRA. Etický kodex. *APRA* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://apra.mngsocial.cz/wp-content/uploads/2016/09/Etický-kodex.pdf>

APRA. Seznam agentur. *APRA* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://apra.cz/agentury/>

APRA. PR trh v Česku dál roste, čisté fee agentur se přiblížilo ke třem čtvrtinám miliardy. *Aktuality. APRA* [online]. Poslední změna článku 6. 6. 2016 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://apra.mngsocial.cz/pr-trh-v-cesku-dal-roste-ciste-fee-agentur-se-priblizilo-ke-trem-ctvrtinam-miliardy/>

BAMBUCHOVÁ, J. Jak si stojí PR agentury u nás a ve světě? Připravili jsme žebříček! *OFFRECORD* [online]. Poslední změna článku 17. 5. 2016 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.offrecord.cz/tema/prinasime-prednostne-zebricek-pr-agentur-za-rok-2016/>

BUCHTA, Miroslav. Mikroekonomie pro bakalářské studium. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-010-1.

BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

CIPR. (2014). About PR. In: Chartered Institute of PR [online]. [cit. 10. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>

Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Pearson Prentice Hall

Česká cena za public relations. Slavnostní vyhlášení výsledků 11. ročníku ČCPR je za námi. Všem vítězům gratulujeme! ČCPR [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.cenapr.cz/11/>

Česká cena za public relations. O soutěži. Česká cena za public relations [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: [http://www.cenapr.cz/o\\_soutezi.html](http://www.cenapr.cz/o_soutezi.html)

ČIA news. Český Grayling posiluje – nově ho vede Ivo Mareš. ČIA news [online]. Poslední změna článku 16. 3. 2014 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.cianews.cz/cs/w50838-cesky-grayling-posiluje-nove-ho-vede-ivo-mares>

ČNB. Zpráva o finanční stabilitě 2015/2016. ČNB [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni\\_stabilita/zpravy\\_fs/fs\\_2015-2016/fs\\_2015-2016\\_financni\\_sektor.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2015-2016/fs_2015-2016_financni_sektor.pdf)

DDeM. Reference. DDeM [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.ddem.cz/cz/reference/>

DINGA, M. Mailová konverzace. Praha, 14. 10. 2016

E15. PR agentury láká kreativa. E15 [online]. Poslední změna článku 14. 7. 2015 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/pr-agentury-laka-kreativa-1208655>

E15. Agentura DDeM vstoupila do APRA. E15 [online]. Poslední změna článku 13. 9. 2011 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/clanek/zpravy/agentura-ddem-vstoupila-do-apra-699639>

European Communication monitor – ECM (2011). Euprera. In: European Communication Monitor [online]. [cit. 10. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.communicationmonitor.eu>

Ewing public relations. O nás. Ewing public relations [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.ewingpr.cz/cs/o-nas>

Fleishman Hillard. Případové studie. Fleishman Hillard [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://fleishmanhillard.cz/pripadove-studie/>

FTOREK, J. Public relations jako ovlivňování médií. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3926-7

Grayling [online]. Dostupné z: <http://www.grayling.com/cz>

HEJLOVÁ, D. Public relations. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5022-4

HOLMAN, Robert. Ekonomie. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.

Investopedia. Microeconomics - Types of Markets & Concentration Measures. In: Investopedia [online]. © 2015 [cit. 10. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/exam-guide/cfa-level-1/microeconomics/markets-concentration-measures.asp>

Hvízd'ala, K. (2003). Moc a nemoc médií: rozhovory, eseje a články 2000 – 2003. Máj. Investičníweb. Siemens zvýšil provozní zisk o 20 procent, zvedl výhled na celý rok. *Investičníweb* [online]. Poslední změna článku 4. 8. 2016 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2016/8/4/vysledky-siemens-3q-2016/>

Justice [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KoPR [online]. Dostupné z: <http://www.komorapr.cz/>

KoPR. Kodex. KoPR [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.komorapr.cz/kodex>

KoPR. Členové. KoPR [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.komorapr.cz/clenove>

KoPR. Představení KoPR. KoPR [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.komorapr.cz/predstaveni-kopr>

LESLIE, L. Z. (2011). Celebrity in the 21st Century: A Reference Handbook. ABC-CLIO.

MACÁKOVÁ, Libuše a Jana SOUKUPOVÁ. Mikroekonomie: Repetitorium (středně pokročilý kurs). 2. vyd. Slaný: MELANDRIUM, 1998. ISBN 80-86175-01-4.

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: Základní kurs. 10. vyd. Slaný: MELANDRIUM, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.

MARTÍNEK, J. Autoprůmysl se veze na vlně úspěchu. *Businessinfo* [online]. Poslední změna článku 18. 5. 2016 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/autoprumysl-se-veze-na-vlne-uspechu-78986.html>

Media guru. Radek Vítek jde do vedení agentury PR.Konektor. *Media guru* [online]. Poslední změna článku 3. 8. 2015 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/aktuality/radek-vitek-je-novym-vykonnym-reditelem-pr-konektor/>

Media guru. Výzkum: Ogilvy PR je na trhu nejznámější PR agenturou. *Media guru* [online]. Poslední změna článku 15. 7. 2015 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: [https://www.mediaguru.cz/2015/07/vyzkum-ogilvy-pr-je-nejznamsi-pr-agenturou-na-trhu/#.V72Pz\\_mLRD8](https://www.mediaguru.cz/2015/07/vyzkum-ogilvy-pr-je-nejznamsi-pr-agenturou-na-trhu/#.V72Pz_mLRD8)

Media guru. FleishmanHillard představuje novou firemní identitu. *Media guru* [online]. Poslední změna článku 7. 5. 2013 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/aktuality/fleishmanhillard-predstavuje-novou-firemni-identitu/#.WBm6sC3hDjB>

Ogilvy & Mather [online]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/cs/>

Ogilvy & Mather. Naše práce. *Ogilvy & Mather* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/cs/nase-prace>

PAŘÍK, R. *Historie public relations agentur v ČSSR/ČSFR/ČR 1989-2008*. Zlín, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce doc. PhDr. Dušan Pavlů, CSc. Dostupné také z: [http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9156/pa%C5%99%C3%ADk\\_2009\\_bp.pdf?sequence=1](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9156/pa%C5%99%C3%ADk_2009_bp.pdf?sequence=1)

POLÁK, R. Ladislav Báča z Ogilvy: Freelancery nebereme. *E15* [online]. Poslední změna článku 17. 3. 2014 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/ladislav-baca-z-ogilvy-freelancery-nebereme-1069228>

POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-823-6

Právní prostor. Povinnost založit účetní závěrku do sbírky listin po 1.1.2014. *Právní prostor* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/povinnost-zalozit-ucetni-zaverku-do-sbirky-listin-obchodniho-rejstriku-po-112014>

PR.konektor [online]. Dostupné z: <http://www.prkonektor.cz/>

Stance Communications. O firmě. *Stance Communications* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.stance.cz/o-firme/profil/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. AMI Communications. Účetní závěrka [2015], výroční zpráva [2015], zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44569886&subjektId=82999&spis=124788>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. AMI Communications. Účetní závěrka [2014], výroční zpráva [2014], zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44667685&subjektId=82999&spis=124788>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Bison & Rose. Účetní závěrka [2015], výroční zpráva [2015], zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45264564&subjektId=502841&spis=145554>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Bison & Rose. Účetní závěrka [2014], výroční zpráva [2014], zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43690328&subjektId=502841&spis=145554>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ogilvy Public Relations. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41384482&subjektId=292881&spis=138466>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Grayling Czech Republic. Účetní závěrka [2013]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17648897&subjektId=129971&spis=200418>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. PR.konektor. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=38930106&subjektId=269716&spis=179513>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. PR.konektor. Účetní závěrka [2015]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43968314&subjektId=269716&spis=179513>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. AC&C public relations. Účetní závěrka [2012]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17142168&subjektId=487433&spis=137921>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. DDeM. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40778478&subjektId=282732&spis=177700>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. DDeM. Účetní závěrka [2015]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44536781&subjektId=282732&spis=177700>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ewing PR. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40144108&subjektId=708416&spis=112236>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ewing PR. Účetní závěrka [2015]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44171023&subjektId=708416&spis=112236>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Fleishman Hillard. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42015310&subjektId=730686&spis=146353>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Stance Communications. Účetní závěrka [2014]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39758159&subjektId=531955&spis=157924>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Stance Communications. Účetní závěrka [2015]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44717935&subjektId=531955&spis=157924>

ZEMPLINEROVÁ, A. *Úvod do organizace odvětví a trhů*. Praha: Oeconomica, 2008.  
ISBN 978-80-245-1460-4

## Přílohy

*Příloha č. 1 – Výsledky oborového průzkumu společnosti KPMG pro Asociaci PR agentur, které byly použity v této diplomové práci*

| <b>Obory činností největšího růstu oproti 2015 a očekávání do několika příštích let</b> | <b>Největší zaznamenaný růst 2015</b> | <b>Očekávání do několika příštích let</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| 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%                                        |

| <b>Oblasti PR – zhodnocení roku 2015 a očekávání do roku 2016</b> | <b>Největší zaznamenaný růst 2015</b> | <b>Největší očekávaný růst v roce 2016</b> |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| 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% |

|                                            | 2012           | 2013           | 2014           | 2015<br>(20 agentur,<br>dopočet) |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| <b>Celkový<br/>Billing A<br/>PRA</b>       | 832 677 135 Kč | 807 888 966 Kč | 949 229 199 Kč | 924 815 940 Kč                   |
| <b>Celkové<br/>Income<br/>fee<br/>APRA</b> | 520 142 121 Kč | 503 456 841 Kč | 478 144 602 Kč | 594 527 154 Kč                   |
|                                            |                |                |                |                                  |
| <b>Celkový<br/>Billing T<br/>RH</b>        |                |                | 1,23 mld       | 1,1 mld                          |
| <b>Celkové<br/>Income<br/>fee TRH</b>      | 624 mil        | 604 mil        | 574 mil        | 713 mil                          |
|                                            |                |                |                |                                  |
| <b>Income<br/>za rok</b>                   | 2012           | 2013           | 2014           | 2015                             |
| <b>pod 10<br/>mil</b>                      | 6              | 6              | 5              | 4                                |
| <b>10 – 25<br/>mil</b>                     | 7              | 7              | 7              | 10                               |
| <b>25 - 50<br/>mil</b>                     | 3              | 4              | 4              | 3                                |
| <b>nad 50<br/>mil</b>                      | 3              | 2              | 2              | 3                                |