

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Bakalářská práce

2014

Bc. Ema Šťastná

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Bc. Ema Šťastná

**Krizová komunikace Zoo Praha po
povodních v letech 2002 a 2013:
komparativní studie**

Bakalářská práce

Praha 2014

Autor práce: **Bc. Ema Šťastná**

Vedoucí práce: **PhDr. Pavel Dolanský**

Rok obhajoby: 2014

BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM

ŠŤASTNÁ, Ema. *Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v letech 2002 a 2013: komparativní studie*. Praha, 2014. 40 s. Diplomová práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Dolanský.

ABSTRAKT

Bakalářská práce ‚Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v letech 2002 a 2013: komparativní studie‘ se zabývá analýzou principů, nástrojů a sdělení komunikačních kampaní Zoo Praha v souvislosti s povodněmi v letech 2002 a 2013. V první části se věnuje deskripci teoretického rámce krizové komunikace, kde rozebírá jednotlivé klíčové prvky, principy a fáze komunikačního procesu. Mimo jiné krátce pojednává o fenoménu dobrovolnictví a filantropie v České republice. V rámci jednotlivých komunikačních kampaní Zoo Praha práce analyzuje výše definované prvky s ohledem na kontext situace, během níž se kampaně uskutečnily. Zabývá se tak obsahem komunikovaných témat, rolí jednotlivých komunikátorů, komunikačními nástroji, jež byly v kampaních využity, komunikací se zainteresovanými skupinami či způsobem oslovení a organizace dobrovolníků. V závěru porovnává efektivitu obou aplikovaných krizových komunikací a identifikuje v nich analogii, vývoj či změnu.

ABSTRACT

The Bachelor thesis ‚Crisis Communication of Prague Zoo after the Floods in the Years 2002 and 2013: Comparative Study‘ concerns with the analysis of the principles, tools and the messages used in communication campaigns of Prague Zoo in connection with the floods in the years 2002 and 2013. Firstly, the theoretical framework is defined based on the description of particular key elements, principles and phases of communication process. Additionally, the thesis shortly discusses the phenomenon of volunteering and philanthropy in the Czech Republic. Focusing on particular communication campaigns of Prague Zoo, the above-mentioned elements are

further analysed with respect to the context of the situation during which both campaigns were carried out. It concerns with the content of the messages, roles of the communicators, tools used in the campaigns, communication aiming at stakeholders or the techniques of addressing and organising volunteers. In the conclusion, the effectivity of both applied crisis communications is compared and the analogy, progress or changes therein are identified.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizová komunikace, public relations, povodně 2002, povodně 2013, Zoo Praha, zoologická zahrada, zainteresované skupiny, dobrovolnictví

KEYWORDS

Crisis communication, public relations, floods 2002, floods 2013, Prague Zoo, zoological garden, stakeholders, volunteering

ROZSAH PRÁCE: 71 153 znaků

PROHLÁŠENÍ

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 12. Května 2015

Ema Šťastná

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych předně ráda poděkovala mému vedoucímu práce, PhDr. Pavlu Dolanskému, za jeho ochotu, veškerou pomoc a trpělivost.

Dále bych chtěla vyjádřit své poděkování marketingovému a PR oddělení Zoo Praha, zvláště Vítu Kahlemu a Janě Ptačinské Jirátové, kteří velmi vstřícně odpovídali na mé dotazy a poskytli mi cenné materiály k práci.

V neposlední řadě však patří velký dík všem členům mé rodiny a přátelům za jejich nápomocnost a trpělivost.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Projekt bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: ŠTASTNÁ Ema	Razítko podatelny: <table border="1"><tr><td colspan="2">Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd</td></tr><tr><td>Došlo dne: - 7 -06- 2013 -1-</td><td></td></tr><tr><td>Cj: 4517</td><td>Priloh: Skartacez Esoho</td></tr><tr><td>Přiděleno:</td><td></td></tr></table>	Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd		Došlo dne: - 7 -06- 2013 -1-		Cj: 4517	Priloh: Skartacez Esoho	Přiděleno:	
Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd									
Došlo dne: - 7 -06- 2013 -1-									
Cj: 4517		Priloh: Skartacez Esoho							
Přiděleno:									
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2010/2011									
E-mail diplomantky/diplomanta: ema.stastna@yahoo.com									
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR									
Předpokládaný název práce v češtině: Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v letech 2002 a 2013: Komparativní studie									
Předpokládaný název práce v angličtině: Crisis Communication of Prague Zoo after the Floods in the Years 2002 and 2013: Comparative Study									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: <i>ZS 2012/2013</i>): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2013/2014									
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Tato bakalářská práce se zabývá krizovou komunikací jednak z teoretického hlediska, jednak na případu Zoo Praha. Rozebírá ji ve dvou časových obdobích, v letech 2002 a 2013, kdy byla Zoo Praha postižena povodněmi. V první části bakalářské práce se věnuji teoretickému vysvětlení pojmu krizové komunikace. V druhé části se práce zabývá případovou studií Zoo Praha. Nejprve podrobí deskriptivní analýze kampaně v obou časových obdobích z hlediska rozsahu, hloubky a efektivity aplikované krizové komunikace. Zaměří se zejména na použité média a prostředky komunikace, na komunikovaná sdělení a také na další aktivity, které Zoo Praha podnikala v rámci kampaní. Cílem této práce je posléze porovnat komunikační aktivity Zoo Praha v roce 2002 a 2013 na základě analýz kampaní a identifikovat analogii, vývoj či změnu v aplikovaných krizových komunikacích.									
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretický rámec<ol style="list-style-type: none">2.1. Krizová komunikace jako součást PR3. Případová studie Zoo Praha<ol style="list-style-type: none">3.1. Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v roce 2002<ol style="list-style-type: none">3.1.1. Kontextuální rámec3.1.2. Komunikovaná témata3.1.3. Komunikační kanály a nástroje3.2. Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v roce 2013<ol style="list-style-type: none">3.2.1. Kontextuální rámec3.2.2. Komunikovaná témata3.2.3. Komunikační kanály a nástroje4. Vyhodnocení a závěr – porovnání efektivity a úspěšnosti kampaní									
Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Webové stránky Zoo Praha Propagační materiály Zoo Praha ve vztahu k povodním 2002, 2013 (tištěné materiály, brožury, tiskové zprávy aj.) Prezentace Zoo Praha na sociálních sítích (YouTube, Facebook apod.) Význačná česká média reflektující povodně 2002, 2013 (ČT 1, ČT 24, Nova, MF Dnes, Hospodářské noviny, Blesk apod.)									
Postup (technika) při zpracování materiálu: Základní metodologický rámec pro danou případovou studii je komparativní diachronní komparace. Pro jednotlivé analýzy komunikačních strategií použiji metodu deskripce.									
Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):									

CAYWOOD, Clarke L. *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. McGraw-Hill, 1997. 574 s. ISBN 0-7863-1131-2.

Tato publikace se věnuje public relations v rámci integrované komunikace. Rozebírá komunikaci ve vztahu k jednotlivým aktérům, kteří jsou pro ni klíčoví (tzv. „stakeholders“). Ve své knize Caywood zahrnuje více jak 28 významných odvětví, od automobilového průmyslu přes zdravotnická zařízení po potravinářství, ke kterým přistupuje individuálně v rámci PR. V neposlední řadě se věnuje i vzrůstající moci sociálních sítí v rámci public relations.

FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge, 2011. 292 str. ISBN 978-0-415-88059-6.

Tato kniha se zabývá podrobným popisem krizové komunikace a zároveň se věnuje důvodům, které krizovou komunikaci mohou zapříčinit. Současně se zaměřuje v rámci krizové komunikace na jednotlivé aktéry, tj. jak na organizace, korporace, tak i na jedince, a na jejich pozici vůči „stakeholderům“. Je zde příkládán důraz na komunikaci krize zejména s novými médii, zaměstnanci či zákazníky.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 2009. 639 str. ISBN 978-80-7367-574-5.

McQuail velmi detailně rozebírá masovou komunikaci ve všech jejích aspektech, které ji mohou výrazně ovlivnit či jsou její součástí. Zabývá se především vztahem médií, společnosti a kultury, do jaké míry na sebe dané složky působí a ovlivňují se, a to z hlediska různých filosofických směrů. V dalších kapitolách McQuail rozebírá samotný obsah médií, zabývá se příjemci mediálních sdělení i následnými účinky na chování jedinců a vývoj společnosti.

SVOBODA, Václav. *Public Relations: moderně a účinně*. Praha: Grada, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2866-7.

Václav Svoboda se v této knize zabývá jednak obecným vysvětlením a popisem public relations, jednak rozebírá jeho jednotlivé složky. Zmiňuje zde tak všechny aspekty, které jsou pro úspěšné PR klíčové, od jednotné korporátní prezentace přes komunikační management až po krizovou komunikaci. Dále se věnuje i jednotlivým nástrojům public relations, kde příkládá význam zejména spolupráci s médii či online prezentaci.

ULMER, Robert R; SEEGER, Matthew W; SELLNOW, Timothy L. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. 197 str. ISBN 1-4129-1419-1.

V této publikaci se autoři věnují obecnému rozboru krizové komunikace, jejím jednotlivým složkám, příčinám a potenciálním důsledkům. Druhá část knihy se zabývá specifickými případovými studii z celého světa, mimo jiné se zabývá i krizovou komunikací záplav v severní Americe či požáry v San Diegu. Jednotlivé studie se skládají z úvodní popisné části, aplikované komunikační strategie a z ponaučení z dané komunikace.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

GLASEROVÁ, Monika. *Analýza marketingové komunikace ZOO Praha*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Vedoucí práce Marcela Zamazalová.

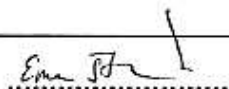
MÁŠOVÁ, Hana. *Krizová komunikace s médii*. Olomouc, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Naděžda Špatenková.

TOUŠOVÁ, Petra. *Komunikace ZOO Praha po povodních 2002*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Pavel Dolanský.

VOJTOVÁ, Madgaléna. *Mediální obraz pražské ZOO*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Jan Jirák.

Datum / Podpis studenta/ky

6. 6. 2013



TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:	
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:	
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:	
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga	Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

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

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

OBSAH

OBSAH.....	1
ÚVOD.....	3
1. KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST PUBLIC RELATIONS.....	5
1.1 Definice a typy krize a krizové komunikace	6
1.1.1 Definice krize.....	6
1.1.2 Definice krizové komunikace.....	7
1.2 Komunikace environmentálních krizí.....	8
1.3 Prvky krizové komunikace	8
1.1.3 Role komunikátora v krizi.....	9
1.1.4 Obsah a způsob komunikace sdělení	10
1.1.5 Definování zainteresovaných skupin.....	11
1.4 Fáze krizové komunikace.....	12
1.1.6 Přípravná fáze	12
1.1.7 Komunikace v krizi.....	13
1.1.8 Pokrizová fáze	14
1.5 Fenomén filantropie a dobrovolnictví.....	14
1.6 Krizová komunikace a sociální média	16
2. PŘÍPADOVÁ STUDIE ZOO PRAHA.....	18
2.1. Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v roce 2002	18
2.1.1. Kontextuální rámec.....	19
2.1.1.1. <i>Okolnosti a následky povodní.....</i>	<i>19</i>
2.1.1.2. <i>Nálada ve společnosti vůči Zoo Praha</i>	<i>20</i>
2.1.2. Prvky komunikace	21
2.1.2.1. <i>Způsob komunikace.....</i>	<i>21</i>
2.1.2.2. <i>Komunikovaná témata.....</i>	<i>22</i>
2.1.2.3. <i>Komunikace se zainteresovanými skupinami</i>	<i>23</i>
2.1.3. Komunikační kanály a nástroje	24
2.1.3.1. <i>Televize a rozhlas</i>	<i>24</i>
2.1.3.2. <i>Tištěná média.....</i>	<i>25</i>
2.1.3.3. <i>Outdoor kampaň.....</i>	<i>26</i>
2.1.3.4. <i>Benefiční koncerty a další aktivity.....</i>	<i>26</i>
2.1.3.5. <i>Publikace a reklamní předměty</i>	<i>27</i>
2.1.3.6. <i>Internet.....</i>	<i>28</i>
2.1.4. Práce s dobrovolníky.....	28
2.2. Krizová komunikace Zoo Praha po povodních v roce 2013	29
2.2.1. Kontextuální rámec.....	29
2.2.1.1. <i>Okolnosti a následky povodní.....</i>	<i>29</i>
2.2.1.2. <i>Nálada ve společnosti vůči Zoo Praha</i>	<i>30</i>

2.2.2. Prvky komunikace	31
2.2.2.1. Způsob komunikace	32
2.2.2.2. Komunikovaná témata	32
2.2.2.3. Komunikace se zainteresovanými skupinami	33
2.2.3. Komunikační kanály a nástroje	35
2.2.3.1. Televize a rozhlas	35
2.2.3.2. Tištěná média	35
2.2.3.3. Outdoor a indoor kampaň	36
2.2.3.4. Benefiční koncerty a další aktivity	36
2.2.3.5. Publikace a reklamní předměty	37
2.2.3.6. Internet	38
2.2.3.6.1. Sociální média	39
2.2.4. Práce s dobrovolníky	40
VYHODNOCENÍ A ZÁVĚR	42
SUMMARY	44
POUŽITÁ LITERATURA	45
SEZNAM PŘÍLOH	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

V posledních dvanácti letech byla Zoo Praha vystavena dvěma ničivým záplavám, které ji krátkodobě zcela paralyzovaly a v prvním případě i zapříčinily smrt mnoha zvířat. V souvislosti s tím čelila Zoo Praha ostré kritice ze strany veřejnosti a médií, přičemž někteří zpochybňovali i samotný důvod její existence. Díky efektivní a cílené krizové komunikaci dokázala vyvrátit veškeré pochybnosti, získala přízeň médií i veřejnosti a světově se proslavila jako Zoo, která si úspěšně prošla pravděpodobně nejrozsáhlejší evakuací zvířat v dějinách zoologických zahrad. V roce 2013 již Zoo Praha nebyla vystavena mediální kritice, naopak díky dlouhodobě udržované dobré pověsti a profesionálnímu přístupu se těšila vzrůstající přízni a ochotě veřejnosti pomoci Zoo v nouzi. Zoo Praha svou komunikací dokázala navzdory všem nepříznivým počátečním podmínkám obrátit situaci ve svůj prospěch a získat tak ještě větší sympatie veřejnosti než před povodněmi. Vzhledem k teprve počáteční institucionalizaci krizové komunikace jako samostatné a významné složky komunikační strategie organizací v České republice, komunikace v krizi aplikovaná v případě Zoo Praha patří mezi ty nejúspěšnější vůbec. To ostatně dokazuje i ocenění Czech Superbrands, které řadí Zoo Praha mezi 25 nejoblíbenějších značek na českém trhu a jež Zoo Praha obdržela v říjnu minulého roku.¹

Tato bakalářská práce analyzuje a porovnává prvky krizové komunikace Zoo Praha po povodních v roce 2002 a 2013. Klade si otázku, jaké konkrétní kroky způsobily názorový obrat veřejnosti a následnou mediální přízeň v roce 2002 a jaké klíčové prvky komunikace se zasadily o výslednou úspěšnost kampaní. Základním metodologickým rámcem aplikovaným pro danou studii je diachronní komparace. V rámci jednotlivých komunikačních kampaní, stejně tak pro teoretický rámec, je použita metoda deskriptivní analýzy. Hlavní hypotéza práce je postavena na tvrzení, že efektivní komunikace v krizi primárně vychází z dlouhodobé komunikační aktivity vůči zainteresovaným skupinám. Dále práce identifikuje klíčové prvky krizové komunikace, kterými jsou proaktivní přístup managementu a otevřený a upřímný způsob

¹ Šťastný, Michal. Superbrands pro Zoo Praha. *Zoo Praha* [online], 2013.

komunikování. Zároveň předpokládá, že faktory, jako je využití širokého spektra komunikačních kanálů a nástrojů, aktivní komunikace se zainteresovanými skupinami či optimisticky laděné komunikované téma, determinovaly výslednou míru úspěšnosti obou komunikačních kampaní Zoo Praha.

První část bakalářské práce je věnována teoretickému vysvětlení pojmu krizová komunikace a identifikaci jeho klíčových fází a prvků. Práce podrobněji rozebírá vliv komunikátora, zainteresovaných skupin, obsahu sdělení a způsobu jeho komunikace na výslednou úspěšnost strategie. Dále se vzhledem ke specifickému případu Zoo Praha zaobírá fenoménem dobrovolnictví a filantropie. V neposlední řadě zhodnotí roli internetu a především sociálních médií ve spojení s komunikací se zainteresovanými skupinami.

V druhé části je podrobněji analyzována komunikace Zoo Praha. Zaměřuje se na dvě specifická časová období, roky 2002 a 2013, kdy byla Zoo postižena povodněmi. V rámci obou případů se tato práce zabývá především hlavními komunikovanými sděleními, prvky komunikace, užitými komunikačními kanály a nástroji a konečně i spoluprací s dobrovolníky. Co se týká využití potenciálu dobrovolníků, Zoo Praha představuje unikátní případ úspěšné a koordinované spolupráce s veřejností ochotnou aktivně pomoci. V závěru se práce zaměří na ty prvky komunikace, které se zasloužily o výsledný úspěch kampaní, a identifikuje analogii, vývoj či změnu v aplikovaných krizových komunikacích.

Tato bakalářská práce se nijak neodklání od vytyčené struktury definované v tezích. Naopak rozvádí jednotlivé kapitoly do té míry, aby byly popsány všechny klíčové prvky a postupy nezbytné pro úplné porozumění práce.

1. KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST PUBLIC RELATIONS

Public relations, neboli komunikace s veřejností, je v současné době jedním z klíčových prvků přispívajících k úspěšnosti firmy. Na rozdíl od marketingových aktivit se jedná o komunikaci symetrickou, jež „*odstraňuje hierarchické vztahy a staví ‚vysílač‘ (korporaci) na stejnou úroveň jako ‚příjímač‘ (relevantní část veřejnosti).*“² Poměrně dlouho byl však upřednostňován asymetrický model komunikace, který neumožňoval dialog. Nejznámějším a také nejstarším schématem komunikace je tzv. Shannonův a Weaverův model z roku 1949. Tento přenosový model komunikace svou strukturou a tokem informací představuje lineární proces, který umožňuje pouze jednostrannou komunikaci.³

Se zásadním vývojem v oblasti masových médií si společnosti začaly postupně uvědomovat nutnost navázání oboustranné komunikace s veřejností, což zapříčinilo vznik oboru public relations (PR). Marketingové strategie vedly pouze ke krátkodobému vzbuzení zájmu u cílové skupiny, „*nikoliv však k dosažení trvalých hodnot, o které se bude korporace moci opřít v dobách neklidu.*“⁴ Oproti tomu komunikace s veřejností dle PRSA⁵ je definována jako „*strategický komunikační proces, který buduje vzájemně prospěšný vztah mezi organizací a jejím publikem.*“⁶ Tento proces je dlouhodobého charakteru a zároveň se v něm okamžitě odrážejí veškeré (zejména negativní) výkyvy v komunikaci. Takovýto vztah je však postaven na velmi křehkých základech, které se mohou zborit během pouhých několika dnů, a to především kvůli nezvládnuté komunikaci firmy v krizi. Společnosti nepřipravené na krizovou komunikaci mohou působit jako „*necitlivé, nezúčastněné a pouze zaměřené na své vlastní zájmy nebo zisky, což je situace, která způsobí nenapravitelnou škodu pověsti a image korporaci.*“⁷ Právě udržení dobré pověsti je pro organizace důležité

² Němec, Petr. *Public relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 13.

³ Jiráček, J.; Köpplová, B. *Masová média*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 27.

⁴ Němec, Petr. *Public relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*, s. 15.

⁵ PRSA neboli Public Relations Society of America je asociace PR profesionálů ve Spojených Státech.

⁶ Nebylo-li uvedeno jinak, přeložila autorka. What is Public Relations? PRSA [online], 2014.

⁷ Anthonissen, Peter Frans. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 14.

z hlediska odlišení se na trhu a konkurenční výhody. V případě výskytu krize je pověst firmy v očích zainteresovaných skupin⁸ závislá na tom, jak je v souvislosti s krizí organizace vnímána, jaký je její podíl na krizi i způsobu, jakým organizace na danou situaci reaguje.⁹

Ve spojení s tím vznikl typ komunikace, jež se zabývá prevencí, zvládnutím krize a minimalizací jejích následků. Původně byla krizová komunikace spojována především s politickými situacemi v kontextu kubánské krize na začátku 60. let minulého století.¹⁰ V současné době je krizová komunikace plnohodnotnou a významnou součástí public relations. V prostředí České republiky se však navzdory zahraničním trendům stále nevěnuje komunikaci v krizi dostatečný prostor.

1.1 DEFINICE A TYPY KRIZE A KRIZOVÉ KOMUNIKACE

1.1.1 DEFINICE KRIZE

Ulmer a spol. definují krizi jako „*specifickou, neočekávanou a neobvyklou událost či sérii událostí, jež tvoří vysoký stupeň nejistoty a ohrožují anebo jsou vnímány jako hrozby nejvyšším cílům organizace.*“¹¹ Peter F. Anthonissen vymezuje klíčové charakteristiky pro identifikaci krize: stav, jenž (1) narušuje obvyklý chod organizace; (2) potenciálně vedoucí k jejímu zániku; (3) vyžadující okamžitou reakci vrcholného managementu; (4) a který upoutává pozornost médií na organizaci.¹² Krize zároveň podléhají subjektivnímu vnímání zainteresovaných skupin. Pokud se domnívají, že

⁸ Není-li uvedeno jinak, přeloženo autorkou z anglického originálu ‚stakeholders‘.

⁹ Schwarz, Andreas. Stakeholder Attributions in Crises: The Effects of Covariation Information and Attributional Inferences on Organizational Reputation. *International Journal of Strategic Communication* [online]. Vol. 6, issue 2, 2012, s. 176.

¹⁰ Heath, Robert L.; O'Hair, Dan. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York, NY: Routledge, 2009, s. 40.

¹¹ Ulmer, Robert R.; Sellnow, Timothy L.; Seeger, Matthew W. *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007, s. 7.

¹² Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 72.

organizace se nachází v krizi, bude tomu tak. Je však možné tyto skupiny účinně přesvědčit o neexistenci či naprosté eliminaci prvků potenciální krize.

Typy krize lze rozdělit na základě původu, zdali se jedná o krize interně zapříčiněné či krize způsobené vlivem vnějších, neovlivnitelných faktorů. Vnitřně zapříčiněné krize lze dále rozčlenit na pochybení managementu, podvodné činnosti, konfliktní krize (př. průmyslové spory) a další, přičemž krize vnějšího původu pak na přírodní pohromy, epidemie, nepředvídatelné technické závady, selhání výrobku či pokles ekonomického vývoje.¹³ P. Ruff a K. Aziz dělí krize do dvou kategorií podle toho, zdali jsou ‚náhlé‘ či ‚doutnající‘, resp. ty, které jsou skryté, avšak mohou kdykoliv vypuknout v krizi.¹⁴

1.1.2 DEFINICE KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Efektivní krizová komunikace je přirozená a základní součást organizačního procesu.¹⁵ V případě vypuknutí krize, ale i v rámci prevence, je klíčové, aby organizace komunikovala efektivně a účinně. Zvládnutí krizové komunikace se následně odráží na postoji veřejnosti ve vztahu k pověsti společnosti. Komunikaci v krizi lze tudíž definovat jako:

„... trvající proces, jenž provádí předkrizové plánování, upevňuje vztahy s veřejností, spolupracuje a operuje s důvěryhodnými zdroji, udržuje dobré styky s médii (včetně adresování potřeb médií a udržení si dojmu přístupnosti), naslouchá obavám veřejnosti a komunikuje s příznivci se soucitem, zájmem a empatií, demonstruje upřímnost, vlídnost a otevřenost a uznává nejistoty a nejasnosti.“¹⁶

Zásadní částí krizové komunikace je identifikace potenciálního problému a jeho potlačení. Při správně pojaté komunikaci může krize představovat nové příležitosti pro

¹³ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 11.

¹⁴ Ruff, Peter; Aziz, Khalid. *Managing communications in a crisis*. Burlington, Vt.: Gower, 2003, s. 3.

¹⁵ *Ibid*, s. 15.

¹⁶ Heath & O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, s. 45-46.

obnovu a budoucí růst organizace, obzvláště pokud je ta schopna zasadit vyvstalou situaci do širšího, optimistického rámce.¹⁷

1.2 KOMUNIKACE ENVIRONMENTÁLNÍCH KRIZÍ

První případy nutnosti reagovat na nastalou environmentální situaci se objevily ve Spojených státech na přelomu 70. a 80. let 20. století, a to zejména ve spojení se zdravím a ekologickými tématy.¹⁸ Zvyšující se zájem veřejnosti o ekologii vyvolal stupňující se negativní reakce na průmyslové havárie, což motivovalo společnosti intenzivněji informovat o nehodách a více dbát na životní prostředí. Asi nejznámější ukázkou špatně zvládnuté krizové komunikace byla havárie ropného tankeru Exxon Valdez v roce 1989.¹⁹

Krizová komunikace environmentálního typu řeší situace, kdy dojde k „*lidskému pochybení, terorismu, událostem geologického a podnebného charakteru a dalším pohromám v blízkosti nebezpečného materiálu, které představují hrozbu pro životní prostředí, faunu a floru a lidské zdraví.*“²⁰ Sem lze nepochybně zařadit povodně v roce 2002 a 2013, jež paralyzovaly infrastrukturu měst, závažně poničily budovy, zdemolovaly majetek a ohrozily život mnoha lidí i zvířat.

1.3 PRVKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Komunikace v krizi do značné míry vychází z klasické komunikace, avšak liší se urgentností a časovým vymezením. V prvé řadě je nutné včas a rychle odhalit potenciální krizi a začít ji řešit. V případě, že organizace dostatečně rychle nereaguje na situaci, ztratí roli hlavního komunikátora krize. Tuto roli pak přebírají média, která mohou vytvořit pro organizaci značně nepříznivé mediální prostředí pro organizaci.

¹⁷ Ulmer et al., *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, s. 45.

¹⁸ Heath & O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, s. 32.

¹⁹ *Ibid*, s. 40.

²⁰ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 157.

V rámci postupu krizové komunikace je třeba si určit komunikační cíle, vytyčit si potenciální překážky pro dosažení těchto cílů a posléze stanovit efektivní způsob komunikace pro minimalizaci či překonání identifikovaných problémů a pro dosažení komunikačních cílů.²¹ Důležitým prvkem provázejícím celou komunikaci v krizi je její konzistence, a to s ohledem jak na komunikovaná sdělení, tak i na způsob komunikace samotné.

Co se týče vytyčených dílčích cílů krizové komunikace, je v první řadě třeba zvládnout nejistotu spojenou se vzniklou krizí, efektivně reagovat a vyřešit krizi a v posléze se z ní poučit.²² Organizace čelící krizi musí splnit tři podmínky úspěšné komunikace: komunikovat správné sdělení ve správný čas a správným lidem.²³

1.3.1 ROLE KOMUNIKÁTORA V KRIZI

Důležitým faktorem ovlivňujícím míru úspěšnosti komunikace v krizi je role tiskového mluvčího. Jeho funkce spočívá v informování zainteresovaných skupin, avšak pouze na něm záleží, jakým způsobem jsou tyto zprávy předány. Obzvláště v krizi je tiskový mluvčí klíčovou osobou, neboť právě on představuje veřejnou tvář celé organizace.²⁴ V případě zásadních havárií či jinak význačných krizí však pouze osoba mluvčího zastupující organizaci nestačí. V závažných situacích je vyžadováno, aby organizaci osobně reprezentovali představitelé vrcholného managementu. Tím organizace vytvoří dojem opravdového a upřímného zájmu o nápravu a vážnosti, se kterou ke krizi přistupuje, což má značný psychologický efekt na veřejnost. Zejména během povodní 2002, kdy Zoo Praha čelila i mnoha útokům v souvislosti s pochybnostmi o kompetenci jednotlivých pracovníků, „na zásadní problémy, otázky i útoky reagoval prostřednictvím médií osobně ředitel pražské zoologické zahrady“ Petr

²¹ Heath & O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, s. 14.

²² Ulmer et al., *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, s. 13.

²³ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 28.

²⁴ Ruff and Aziz, *Managing communications in a crisis*, s. 97.

Fejk.²⁵ Aktivní vystupování ředitele působilo na veřejnost uklidňujícím dojmem, čímž se zmírnilo napětí ve společnosti.

Náročnost role komunikátora spočívá v neustálém pozitivním přístupu k médiím a veřejnosti, v ochotě komunikovat otevřeně a zejména pravdivě. Tiskový mluvčí musí zejména disponovat vlastnostmi jako je upřímnost, přístupnost, empatie, soucit a proaktivní spíše než defenzivní postoj.²⁶ Prvky jako je vzhled, chování, postoj i gesta tiskového mluvčího hrají taktéž významnou neverbální roli. V neposlední řadě spočívá práce mluvčího v časné zajištění mediálního centra, a to i v době, kdy krize zatím nezasáhla veřejnost.²⁷

1.3.2 OBSAH A ZPŮSOB KOMUNIKACE SDĚLENÍ

Klíčovým obsahem sdělení je aktivní zájem organizace o nastalou situaci a snahu o její nápravu a minimalizaci následků. Zejména lidský aspekt v podobě politování nad situací či přímo omluvy hraje důležitou roli při zveřejňování negativních informací.²⁸ Anthonissen dále uvádí nutnost komunikovat kontrolu nad situací, na příklad prostřednictvím zveřejnění interních bezpečnostních opatření.²⁹ V neposlední řadě je součástí efektivního komunikačního sdělení ujištění, že organizace pro zvládnutí situace podniká všechny potřebné kroky, doplněné o příslib prevence do budoucna. Přiblížení situace veřejnosti prostřednictvím skutečných příběhů umožňuje dodat situaci emocionální podtext. Na příklad nepřímou medializací smutného příběhu lachtana Gastona získala Zoo Praha v roce 2002 náklonnost a soustrast veřejnosti.

²⁵ Toušová, Petra. *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2009. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Dolanský, s. 23-24.

²⁶ Ruff and Aziz, *Managing communications in a crisis*, s.97.

²⁷ *Ibid*, s. 98.

²⁸ Chalupa, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 97.

²⁹ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 41.

Úspěšná komunikace je postavená na formulaci jasných a konzistentních sdělení v co nejkratším čase od vypuknutí krize. Fakta postavená na relevantních zdrojích dodávají nutnou kredibilitu celé komunikaci. Dalšími důležitými prvky jsou „*aktivní postoj k celé záležitosti, ochota komunikovat a odpovídat na mnohdy velmi nepříjemné otázky médií.*“³⁰ Poukážeme-li na situaci Zoo Praha v roce 2002, řediteli Petru Fejkovi a tiskovému mluvčímu Vítu Kahlemu se podařilo zcela minimalizovat pochybnosti o krocích podniknutých pracovníky Zoo a naopak si naklonit přízeň veřejnosti a médií.

1.3.3 DEFINOVÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH SKUPIN

Zainteresované skupiny jsou „*jakékoliv skupiny lidí vnitřní či vnější vůči organizaci, jež mají podíl na jejích činnostech, jako na příklad zaměstnanci, věřitelé, vládní regulační agentury, média, konkurence či členové komunity.*“³¹ Mezi primární zainteresované skupiny, na kterých závisí samotná existence organizace, patří zejména zaměstnanci, dodavatelé, investoři, současní a budoucí zákazníci (návštěvníci) a média. Anthonissen do této skupiny taktéž řadí členy komunity.³² Na příklad příznivci Zoo Praha svou ochotou fyzicky i finančně pomoci představovali pro management významnou morální podporu.

Druhotnými zainteresovanými skupinami jsou ty, které „*nehrají aktivní roli v každodenních aktivitách organizace, ale jsou stále důležité pro celkový úspěch.*“³³ Sem se nepochybně řadí veřejnost, neboť postoj veřejnosti ke komunikovaným tématům a obzvláště negativní veřejné mínění vůči organizaci značně determinuje její pověst. Na příklad společnost Shell v souvislosti s domnělými snahami potopit vrtnou plošinu do Severního moře v roce 1995 vykazovala v následujících letech 15% obchodní ztrátu v důsledku negativní veřejného mínění.³⁴

³⁰ Chalupa, *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*, s. 97.

³¹ Ulmer et al., *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, s. 22.

³² Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 39.

³³ Ulmer et al., *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, s. 37.

³⁴ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 11.

Média tvoří specifickou skupinu, jelikož mají moc nenávratně poškodit, stejně jako i pozvednout jméno organizace. Média disponují silným formativním vlivem na charakter veřejného mínění,³⁵ neboť to je v podstatné míře závislé na informacích zprostředkovaných médii. Média jsou tedy přímým i nepřímým nástrojem sociální kontroly, jež zastává funkci kontrolní, kritickou i politickou.³⁶ Obsah sdělení a způsob, jakým je informace v masových médiích podána, frekvence zpráv a okolnosti, za nichž jsou sdělení zveřejňována, reflektují závažnost a atraktivnost nastalé situace pro publikum. V roce 2002 se prvotní vlna negativních mediálních zpráv o kritické situaci v zaplaveném areálu Zoo zasadila o záporný postoj veřejnosti vůči managementu. V roce 2013 byl mediální obraz Zoo Praha veskrze pozitivní, naopak média otevřeně soucítila se Zoo a obviňovala Magistrát hl. m. Prahy z nepřímého zavinění zaplavení areálu zahrady.

1.4 FÁZE KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je proces, jenž začíná dříve, než organizaci reálně ohrožuje potenciální krize, a končí ve fázi, kdy krize již pominula. Mnoho organizací ve svých krizových plánech dostatečně nereflektuje jednak samotný postup řešení krize, jednak komunikaci krize směrem k zainteresovaným skupinám. Efektivní komunikace by však měla tvořit klíčovou složku všech obchodních a strategických plánů.

1.4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Předkrizová fáze komunikace se skládá ze dvou klíčových součástí: prevence a přípravy.³⁷ Prevence spočívá především v efektivním předcházení a potlačování potenciálních rizik a minimalizaci projevů krize. Na příklad monitoring interních i externích aktivit firmy a odezvy na ně je jedním z účinných nástrojů prevence.

³⁵ Urban, Lukáš; Dubský, Josef; Murdza, Karol. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 99.

³⁶ *Ibid*, s. 57.

³⁷ Heath & O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, s. 100.

V rámci přípravy by organizace měly disponovat krizovým komunikačním plánem, jenž jasně stanovuje konkrétní kroky v případě krize, pohromy či nehody.³⁸ V rámci krizového plánu je stanovený krizový komunikační tým, který je pověřený v době krize organizací veškerých komunikačních činností. Zoo Praha jednala jak v roce 2002, tak v roce 2013 dle interního krizového povodňového plánu, jenž mimo jiné definuje i krizový výbor sestávající se z ředitele, zoologického náměstka, ekonomicko-provozního náměstka a tiskového mluvčího.³⁹ Externí komunikací v krizi se výlučně zabývá ředitel ve spolupráci s tiskovým mluvčím, interní komunikací jsou pak pověřeni jednotliví kurátoři chovů (se zaměřením na ptáky, plazy a savce).

1.4.2 KOMUNIKACE V KRIZI

Komunikace v krizi spočívá v bleskové reakci na nastalou situaci, a to ideálně v prvních hodinách od vypuknutí krize. V první řadě je pro organizaci nezbytné stát se primárním zdrojem všech zpráv, a to prostřednictvím okamžitého zveřejnění veškerých, byť negativních, informací. Včasná kontrola toku informací zabrání šíření veškerých spekulací a nepravdivých informací. Dalším faktorem úspěšnosti komunikace je aktivní zapojení vrcholného managementu do řešení krize. Informace podané z úst ředitele zvyšují dojem intenzivního řešení krize a zároveň účinně vyvrací spekulace o zatajování informací.⁴⁰ V neposlední řadě je důležitou součástí komunikace internet, jelikož představuje médium umožňující efektivní a rychlou reakci na nastalou krizi.

Zejména během povodní 2002 byla Zoo Praha značně paralyzovaná nastalou situací, a nemohla tudíž efektivně komunikovat od samého začátku. Dalším nepříznivým faktem byl výpadek elektřiny, který proces komunikace značně ztížil. Navzdory těmto nepříznivým podmínkám krizový výbor komunikoval prostřednictvím tiskových zpráv již v první den záplav a snažil se efektivně vyvracet útočná obvinění

³⁸ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 14.

³⁹ Na základě osobního rozhovoru s marketingovým ředitelem Zoologické zahrady hl. m. Praha, Vítem Kahlem dne 24. 4. 2014.

⁴⁰ Ulmer et al., *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, s. 51.

v souvislosti s úmrtími zvířat a způsobem jejich stěhování. Značný vliv na veřejné mínění pak nepochybně mělo i aktivní vystupování charismatického ředitele Zoo Praha.

1.4.3 POKRIZOVÁ FÁZE

Pokrizová fáze komunikace v krizi bývá často podceňována, přestože představuje významný nástroj pro poučení se pro příští potenciální krize. Jakmile krize odezní a organizace se postupně dostává do svého původního režimu, je nezbytné i nadále informovat zainteresované skupiny o vyšetřování příčin krize a procesu probíhajícího zotavování.⁴¹ Především je to ideální příležitost pro kompletní analýzu veškerých podniknutých kroků a komunikačních aktivit, což pomáhá identifikovat slabá místa v komunikačním procesu. Zoo Praha v roce 2013 i díky novým internetovým možnostem mnohem lépe komunikovala s veřejností a dokázala zaktivizovat tisíce dobrovolníků. Oproti roku 2002 tak více využila potenciál nakloněné veřejnosti jak z finančního hlediska, tak z hlediska fyzické pomoci.

1.5 FENOMÉN FILANTROPIE A DOBROVOLNICTVÍ

Specifickým jevem v českém prostředí, jenž také provázel povodně v roce 2002, je fenomén filantropie. Češi vynikají v posílání finanční pomoci na konta humanitárních i jiných organizací. Tak tomu bylo během povodní v letech 1997, 2002 a také i v roce minulém. Podle P. Friče, který analyzoval situaci dárcovství a dobrovolnictví v České republice, český dárcce nejčastěji přispívá na sbírky veřejného charakteru, o kterých se doslechne z masmédií a které v něm vyvolávají určité citové pohnutí.⁴² Dalšími charakteristikami českého filantropa je zachování anonymity a podporování událostí, jež se týkají dětí, tělesně postižených lidí či lidí, popřípadě zvířat (v případě zoologických

⁴¹ Heath & O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, s. 114.

⁴² Frič, P. et al.. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice (Výsledky výzkumu Agnes a Nros)*. Praha: Nros, 1. vyd. 2001, s. 47.

zahrad či útulků) postižených přírodní katastrofou.⁴³ Co se týče filantropie firem, již v roce 2002 se v České republice rozšiřovalo povědomí o tzv. společenské zodpovědnosti firem,⁴⁴ což se také odrazilo na významné finanční a jiné pomoci, která do Zoo Praha proudila ze soukromého sektoru.

Dobrovolnictví, na rozdíl od filantropie, zahrnuje širší spektrum možnosti participace veřejnosti. V současné době lze identifikovat pět zavedených základních forem dobrovolnictví: „dobrovolnou občanskou výpomoc, vzájemně prospěšné dobrovolnictví, veřejně prospěšné dobrovolnictví, dobrovolnou službu a dárcovství.“⁴⁵ Na samotné dobrovolnictví může být nahlíženo ze tří různých perspektiv, může se jednat o „dobrovolnou práci, občanskou participaci i volnočasovou aktivitu.“⁴⁶ Podle průzkumu P. Friče a T. Pospíšilové je nejrozšířenější formou dobrovolnictví v českém prostředí seberealizace a vyplnění volného času, přičemž dobrovolník automaticky pomáhá druhým bez jakéhokoliv nároku na odměnu.⁴⁷ V rámci výzkumu bylo také zjištěno, že téměř čtvrtina Čechů hledá a odkrývá v souvislosti s dobrovolnictvím manipulaci,⁴⁸ což autoři přičítají vlivu bývalého režimu.

Co se týče analýzy samotné motivace, resp. pohnutek, jež vedou jedince stát se dobrovolníkem, v České republice lze zaregistrovat tři typy. První, konvenční motivace spočívá v tom, že jedinec takto jedná na základě kulturně stanovených morálních norem či obecných neformálně ukotvených pravidel chování v určité společnosti a se 41 % takto motivovaných dobrovolníků se jedná o dominantní princip. Druhou motivací, jež vede jednotlivce k dobrovolnictví, je tzv. reciproční a pojí se se zájmem jedince získat dobrovolnickou činností přínosné zkušenosti. Na základě této motivace jedná 37 %

⁴³ Lexová., Jana. *Filantropie v České republice a její význam pro neziskové organizace poskytující sociální služby*. Bakalářská práce. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno, 2010, s. 29.

⁴⁴ Termín "společenská zodpovědnost firem" pochází z anglického originálu „Social corporate responsibility“ (CSR). Znamená to podporu př. neziskových organizací, sportovních klubů a jiných projektů nejčastěji prostřednictvím daru či sponzorstvím výměnou za př. propagaci firmy.

⁴⁵ Krátká, Karolina et al. *Historie a současnost dobrovolnictví v České republice. Za sebevědomé Tišnovsko* [online], 2010.

⁴⁶ Frič, Pavol; Pospíšilová, Tereza. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Nros, 1. vyd., 2010, s. 12.

⁴⁷ *Ibid*, s. 12.

⁴⁸ *Ibid*, s. 159.

dobrovolníků, a to spíše do 30 let věku s převažujícím ateistickým náhledem na svět.⁴⁹ Posledním typem motivace, poměrně klíčovým pro Zoo Praha, je tzv. nerozvinutá motivace, jež se zakládá na afilii dobrovolníků k dané organizaci, přesvědčení o smysluplnosti pomoci či obecné snaze podílet se na dobré myšlence. Takto motivovaná skupina představuje 23 % respondentů a skládá se zejména z vysokoškolských studentů či lidí střední až starší generace.⁵⁰ Většina dobrovolníků podílejících se na odklizení škod v Zoo Praha by byla pravděpodobně zařazena právě do této poslední skupiny.

1.6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE A SOCIÁLNÍ MÉDIA

Krizová komunikace v souvislosti s rozšířením internetu a zejména sociálních sítí získala nový nástroj pro efektivní zprostředkování komunikace mezi organizací a veřejností. Podle Anthonissena internet „- médium, informace, moc spolupracovat a sdílet informace celosvětově a v reálném čase - je ideální platformou pro vytvoření, krmení a udržení krize.“⁵¹ Současně představuje ideální nástroj na efektivní potlačení krize, a to díky možnosti interaktivní komunikace se zainteresovanými skupinami. Speciálně zřízené krizové webové stránky, e-mailová komunikace a sociální média tak vytváří nové komunikační nástroje, které obcházejí tradiční média a umožňují informovat o rozsahu krize a současných postupech bez časového prodlení.

Sociální sítě jsou fenoménem posledních několika let a staly se efektivním nástrojem sdružování a výměny informací mezi lidmi. Sociální média jsou definována jako „spojení mezi lidmi, skupinami, nebo informačními předměty. Takovými předměty mohou být zprávy, fotografie, videa, příspěvky na zdi.“⁵² Zásadní význam mají sociální média, především Twitter, Facebook a Youtube, během krize, neboť organizace mohou okamžitě začít komunikovat nastalou situací. Taktéž jsou vynikajícím prostředkem pro sdílení a koordinování faktických informací ve stavu nouze a pro potlačování spekulací

⁴⁹ Krátká, Historie a současnost dobrovolnictví v České republice.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, s. 172.

⁵² „Příspěvky na zdi“ jsou jisté formy komunikace jedince či subjektu (může se jednat i o organizaci) směrem ke svým přátelům a příznivcům v rámci sociální sítě Facebook.

a nepravdivých zpráv.⁵³ Sociální sítě jako je Facebook umožňují organizaci přizpůsobit si skupinovou podporu tak, aby co nejvíce odpovídala jejím aktuálním potřebám.⁵⁴ V případě krize lze snadno aktivizovat příznivce k nápomocným činnostem či finanční pomoci. Oproti tomu funkce Twitteru je postavená na zveřejňování krátkých zpráv v reálném čase. Twitter sdružuje a propojuje příspěvky prostřednictvím tzv. „hashtags“⁵⁵, čímž agreguje veškeré informace zabývající se stejným tématem. V neposlední řadě lze krizi komunikovat pomocí videí zveřejněných na Youtube, které se sdílením na Twitteru a Facebooku mohou rychle rozšířit mezi velký počet diváků, čímž se stanou virálními, tj. rychle šířitelnými. Sociální sítě však mohou mít i negativní dopad, neboť jakákoliv chybná reakce na dotaz či nevhodný komentář může ohrozit dobré jméno organizace. Také je třeba mít na zřeteli fakt, že stále značná část veřejnosti tyto prostředky komunikace nevyužívá a informace zde zveřejněné jsou pro ni nedostupné.

⁵³ White, Connie M. *Social media, Crisis Communication, and Emergency Management Leveraging Web 2.0 Technologies*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012, s. 13.

⁵⁴ *Ibid*, s. 93.

⁵⁵ Symbol křížku (#), z anglického originálu „hashtag“, je používán pro agregaci informací stejného či podobného obsahového charakteru, což usnadňuje uživatelům orientaci v příspěvcích.

2. PŘÍPADOVÁ STUDIE ZOO PRAHA

Zoo Praha působí jako příspěvková organizace zřízená Magistrátem hl. m. Prahy. Je situovaná v pražské Tróji a dlouhodobě se považuje za jeden ze symbolů hlavního města. Ročně navštíví areál Zoo Praha přes milion návštěvníků, čímž se stává nejvyhledávanějším turistickým cílem v České republice.⁵⁶ Mimo jiné je uznávána i v mezinárodním měřítku, na příklad v roce 2007 byla časopisem Forbes Traveler zařazena mezi osm nejlepších zoologických zahrad na světě.⁵⁷

V roce 2002 a 2013 však zasáhly Zoo Praha rozsáhlé povodně, které způsobily jak materiální škody, tak v roce 2002 i ztráty na životech zvířat. Zoo se tak dvakrát v rozmezí 11 let potýkala s krizemi, které bylo možné za stávajících podmínek jen obtížně předcházet. V této části práce se zaměřím na analýzu komunikace v krizi Zoo Praha v obou časových obdobích, kdy byla organizace zasažena povodněmi.

2.1. KRIZOVÁ KOMUNIKACE ZOO PRAHA PO POVODNÍCH V ROCE 2002

Komunikace v krizi Zoo Praha se skládala ze tří částí, přičemž první se zaměřovala na stabilizaci situace a minimalizaci negativního veřejného mínění a mediálního obrazu, druhá část pak na nepřetržité informování veřejnosti ohledně odstraňování škod a reparačních činností a v rámci poslední, již pokrizové části, Zoo Praha komunikovala překonání krize a de facto nový začátek. Po účinném zvládnutí vlny kritiky v rámci první části komunikace probíhala veskrze pozitivně a bez viditelných konfliktů s médii či veřejností. Zejména poslední fáze komunikace „přinesla vlnu enormního zájmu médií a veřejnosti o zoologickou zahradu jako reálně fungujícího korporativního útvaru.“⁵⁸ Zoo Praha od té doby byla vnímaná jako ta, jež úspěšně zvládla zorganizovat pravděpodobně nejnáročnější a nejrozsáhlejší evakuaci v dějinách zoo na světě.

⁵⁶ Návštěvnost turistických cílů v ČR 2009. *Czech Tourism* [online], 2010.

⁵⁷ Forbes has named the best zoos of the world. *Life is Travel* [online], 2007.

⁵⁸ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 42.

Úspěšnost celé krizové komunikace Zoo Praha lze zaznamenat i na stavu návštěvnosti v následujících letech. Již v roce 2003 Zoo Praha navštívilo 613 920 osob, návštěvnost téměř odpovídající stavu před povodní, ovšem následující rok dosáhla Zoo dosavadní rekordní návštěvnosti, 972 000 osob, a v roce 2005 tento rekord ještě překonala celkovou návštěvností přesahující 1 milion (přesněji 1,2 milionu).⁵⁹

2.1.1. KONTEXTUÁLNÍ RÁMEC

2.1.1.1. OKOLNOSTI A NÁSLEDKY POVODNÍ

Povodeň v roce 2002, jež postihla podstatné území České republiky, patřila k nejničivějším záplavám v historii země. V den kulminace Vltavy 14. srpna dosahovala hladina tisícileté vody v nejhlubších místech areálu Zoo Praha více než 10 metrů a průtok vody v řece činil 5300 m³/s.⁶⁰ Celkem bylo evakuováno 1029 zvířat a dalších 134 zvířat zahynulo v důsledku povodní.⁶¹ Většinu těchto zvířat tvořili ptáci, kteří zemřeli až po evakuaci následkem stresu. Dále byli pracovníci Zoo nuceni utratit čtyři zvířata, mimo jiné slona Kadíru či hrošici Lentilku. V obou případech bylo za dané situace nemožné vysvobodit zvířata ze zaplaveného prostoru, a hrozilo tak nebezpečí, že zvířata uplavou, čímž by znamenala obecné ohrožení pro obyvatele. Co se týče materiálních škod, došlo ke zničení přes 20 objektů a expozic a na dalších 13 vznikly zásadní škody.⁶² Zoo Praha se také potýkala s problémem nefunkčních rozvodných sítí, což značně zkomplikovalo komunikaci nastalé situace.

Zoo Praha byla nucena uzavřít areál pro veřejnost v první den záplav, tj. 12. srpna 2002, přičemž došlo k opětovnému zpřístupnění Zoo až 7. září stejného roku. Nicméně většina prostor z dolní části areálu zůstala uzavřena až do konce roku 2002.⁶³ Celkové škody byly vyčísleny na 232 miliony korun, přičemž jen přímé náklady

⁵⁹ Kompilace dat z tiskových zpráv zoologické zahrady hl. m. Prahy z let 2003, 2004 a 2005.

⁶⁰ Průměrný průtok Vltavy v Praze bývá kolem 148 m³/s. Kábelová, Adéla. 10 let od největších ničivých povodní v České republice. *Czech* [online], 2012.

⁶¹ Zoo Praha. Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy [online], 2002.

⁶² *Ibid.*

⁶³ Zoo Praha, Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.

spojené s odstraňováním škod způsobených povodněmi dosáhly výše 66,2 milionu Kč.⁶⁴ Návštěvnost s celkovým počtem 527 061 návštěvníků v důsledku záplav klesla o více než 100 000 v porovnání s předchozím rokem, což se odrazilo i na nižších příjmech ze vstupného, které činily 23 484 976 Kč. V porovnání s rokem 2001, kdy výše příjmů ze vstupného dosahovala 27 804 943 Kč,⁶⁵ vznikla v roce 2002 ztráta více než čtyři miliony korun.

2.1.1.2. NÁLADA VE SPOLEČNOSTI VŮČI ZOO PRAHA

V důsledku zaplavení dolní části zahrady byli pracovníci Zoo nuceni usmrtit čtyři zvířata, čímž se Zoo Praha nacházela ve značně nepříznivé situaci. Zejména v případě utracení slona Kadíra, hrošice Lentilky, lva a medvěda, jejichž pavilony byly zaplaveny mezi prvními, se snesla na Zoo Praha vlna kritiky ze strany médií i veřejnosti. Zoo Praha tak musela čelit mediální kritice, jež se opírala především o citový charakter vzniklé situace a jež používala „*ve svých sděleních silně emocionálně zabarvené argumenty týrání zvířat, nezodpovědnost, osobní zájmy, finanční machinace, nutnost zrušení zoo atd.*“⁶⁶ Negativní obraz Zoo se značně podepsal na celkové náladě veřejnosti, která byla zprvu velmi kritická vůči kompetenci managementu a pracovníků Zoo a de facto vůči zahradě jako takové.⁶⁷ V souvislosti s tím otevřeně kritizovaly postup Zoo i význačné české osobnosti, jako je na příklad Marta Kubišová, což negativní obraz zahrady pouze přiživilo. Nastalou situací se zabývala i zahraniční média, především CNN a BBC,⁶⁸ čímž se Zoo Praha stala mediálně povědomou ve světě. Ty však striktně reflektovaly faktické události a nenechaly se ovlivnit emocionálními výlevy domácích médií.

⁶⁴ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 33.

⁶⁷ *Ibid.*, s. 31.

⁶⁸ Např. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/2193483.stm>

http://news.bbc.co.uk/cbbcnews/hi/animals/newsid_2194000/2194220.stm

<http://europe.cnn.com/2002/WORLD/europe/08/20/floods.seal/index.html>

V následujících dnech se podařilo Zoo Praha postupně vyvrátit veškeré názory poukazující na pochybení pracovníků a zmírnit kritické hlasy vůči Zoo jako takové. Účinnou komunikací ze strany Zoo Praha došlo k obratu jak ve veřejném mínění, tak v přístupu medií a Zoo Praha se tak stala světoznámě známou s image zoologické zahrady, „*kteřá si něco prožila, ale dokázala se s tím vypořádat.*“⁶⁹

2.1.2. PRVKY KOMUNIKACE

Tato kapitola se věnuje jednotlivým prvkům komunikace podle struktury vytyčené v teoretické části práce. Nicméně je zde nutné zmínit výtvarné zpracování celé krizové i následující komunikace Zoo Praha opírající se o nápaditou a světově obdivovanou grafiku M. Cihláře. Originální ztvárnění nejen loga, ale i jednotlivých zvířat a celkového vizuálního stylu dodalo celé kampani prvek unikátnosti a do značné míry se vrylo do celého procesu vytváření korporátní identity a image Zoo Praha.⁷⁰

2.1.2.1. ZPŮSOB KOMUNIKACE

V prvních dnech krize se sestavil krizový komunikační tým, složený z nyní již bývalého ředitele Zoo Praha Petra Fejka a toho roku nově příchozího tiskového mluvčího Víta Kahleho. Mediální útok, jemuž v prvních dnech byli vystaveni, se jim podařilo minimalizovat prostřednictvím okamžité reakce na kritiku a systematického vyvracení nepravdivých či spekulativních tvrzení. Důležitým faktorem celé komunikace byla kromě rychlosti, jíž byly zprávy o stavu Zoo Praha podávány, i „*jasnost, pravdivost a věcnost poskytovaných informací.*“⁷¹ Snaha neuhýbat od citlivých či nepříjemných témat a přímý způsob, jímž byly podávány informace, utvrzovaly dojem, že Zoo Praha nemá co skrývat a naopak proaktivně sdílí veškeré relevantní informace, jimiž disponuje.

⁶⁹ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 35.

⁷⁰ *Ibid.*, s. 41.

⁷¹ *Ibid.*, s. 23.

Dalším klíčovým prvkem, který značně přispěl k celkovému obratu ve vnímání Zoo Praha, byla skutečnost, že na zásadní otázky, útoky a pochybnosti aktivně a ochotně odpovídal osobně ředitel Zoo, a to prostřednictvím médií, a v rámci svých výstupů „*víceméně deklaroval a potvrdil zodpovědnost, ale i kompetentnost pracovníků zoo.*“⁷² V neposlední řadě hrál důležitou roli i osobnostní faktor obou komunikátorů, neboť se obzvláště v osobě ředitele jednalo o charismatické, obecně pozitivně vnímané postavy, jejichž dobré vnímání podporovalo důvěryhodnost vyřčených informací.

2.1.2.2. KOMUNIKOVANÁ TÉMATA

Hlavní reklamní kampaň probíhala ve fázi po povodních a cílila na získání hmotných i finančních zdrojů pro účel revitalizace prostoru Zoo Praha. Klíčovým prvkem komunikovaného sdělení byl jakýsi nadhled, se kterým se Zoo Praha potýká s následky povodní. Kampaň necítila na emoce či patetičnost, naopak se snažila situaci odlehčit a komunikovat ji humorně. V tomto duchu zveřejnila reklamní kampaň s hlavním sloganem ‚Zvedáme hlavu po povodni‘ (viz příloha 1), jejímž doprovodným grafickým prvkem bylo duo tučňáků schovaných před deštěm pod deštníkem. Tato kampaň měla za cíl upozornit veřejnost zejména na existenci povodňového konta, jež zřídila Zoo Praha k účelu finanční sbírky. K podpoře návštěvnosti připravila Zoo Praha kampaň ‚Svou návštěvou nejlépe pomůžete obnovit zoo po povodni‘,⁷³ čímž započal kontinuální a stabilní růst návštěvnosti v následujících letech.

Paralelně k této primárně tištěné komunikaci probíhal reklamní spot určený pro televizní přenos, který taktéž cílil na propagaci sbírky. Vznikl na klíč jako sponzorský dar v roce 2002 a podíleli se na něm osobnosti, jako je David Rauch, František A. Brabec a Dan Bárta, jenž k tomu nazpíval doprovodnou hudbu. Klip se stal ihned velmi populární a sklidil i ocenění Grand Prix v rámci prestižní soutěže Louskáček.⁷⁴

⁷² Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 23-24.

⁷³ *Ibid.*, s. 39.

⁷⁴ Louskáček 2002: Pomozte nám se oklepat. *Art Directors Club Czech Republic* [online], 2002.

Mimo to se charakteristickým příběhem celé krizové komunikace stalo intenzivně medializované putování lachtana Gastona. Paradoxně jeho smrt byla v první fázi dávána za vinu samotné Zoo Praha, avšak postupně vzbudila jeho smrt pocity dojetí a následující finanční i jinou pomoc. Právě příběhu Gastona se věnovala i zahraniční média, avšak na rozdíl od domácího prostředí od začátku veskrze soucítila se ztrátou Zoo Praha.

2.1.2.3. KOMUNIKACE SE ZAJÍMAVÝMI SKUPINAMI

Zajímavé skupiny, které byly osločovány prostřednictvím jednotlivých komunikačních kampaní, lze rozčlenit na tři segmenty: veřejnost, soukromý sektor (sponzoři) a dobrovolníci. Efektivitu daných kampaní lze posoudit i celkovou výší příspěvků na povodňovém kontu, kde se nashromáždilo k datu 6. 12. 2002 dohromady více než 17 300 000 korun.⁷⁵ Samotné číslo jednotlivých přispěvatelů je v Česku poměrně unikátní, na této částce se podílelo 3982 osob, škol, nadací, institucí a organizací. Také mnoho umělců a osobností veřejně vystoupilo na pomoc Zoo Praha, na příklad Pavel Bém, Tomáš Töpfer, Adolf Born, Dan Bárta či Marek Eben.⁷⁶

Kampaň zaměřená na veřejnost komunikovala především možnost finanční pomoci, a to prostřednictvím povodňového konta a v roce 2003 pak i DMS.⁷⁷ Ve fázi, kdy byl areál Zoo Praha alespoň částečně zpřístupněn, pak kampaň vybízela veřejnost k návštěvě, přičemž výtěžek ze vstupného byl použit na obnovu Zoo. Zajímavým prvkem byla sbírka uspořádaná Světovou asociací zoo a akvárií (WAZA), jež probíhala v zoologických zahradách v Americe, Japonsku a Německu, kdy pouze v tokijské zoo bylo nashromážděno téměř 500 tisíc korun.⁷⁸ Tato skutečnost nasvědčuje značnému mediálnímu zájmu o situaci Zoo Praha po světě a ochotě lidí finančně pomoci.

⁷⁵ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Zkratka DMS znamená „dárcovská sms“ a představuje způsob finanční pomoci prostřednictvím zaslání SMS.

⁷⁸ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

Cílení na soukromý sektor probíhalo na základě veřejných kampaní, dlouhodobě kladných vztahů s přispívajícími firmami či přímého e-mailového marketingu. Sponzoring firem fungoval na bázi jak finančních darů, tak mediálního či jiného partnerství. Tento systém je udržován dodnes a nastavuje tak značně výhodné podmínky pro marketingovou komunikaci Zoo Praha v dobách krize i mimo ni. Asi nejštědrějším dárce ze soukromého sektoru byla pojišťovna Kooperativa, jež „financovala v roce 2002 většinu nákladů na odstraňování bezprostředních následků povodně.“⁷⁹ Komunikaci s dobrovolníky je věnována samostatná podkapitola (viz 2.1.4.).

2.1.3. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A NÁSTROJE

Analýza kanálů a nástrojů, jež využívala ke své komunikaci Zoo Praha, se v této části zabývá výhradně externí komunikací organizace. Vzhledem k tomu, že drtivá většina komunikačních materiálů použitých v této kampani je v současné době nedohledatelná, vycházím především z výroční zprávy Zoo Praha bakalářské práce Petry Toušové.

Interní komunikace v době krize probíhala primárně na základě pravidelných osobních setkání jednak v rámci krizového výboru, jednak v rámci skupin podléhajících jednotlivým kurátorům chovů. Všichni zaměstnanci tak byli pravidelně a intenzivně informováni o aktuálním stavu Zoo Praha a zároveň se podíleli na minimalizaci a odstraňování škod.⁸⁰ Na stejném principu fungovala i interní komunikace při povodních v roce 2013.

2.1.3.1. TELEVIZE A ROZHLAS

Jak již bylo zmíněno výše, audiovizuální komunikace se opírala především o reklamní spot ‚Pomozte nám se oklepat‘ (viz příloha 2). Finanční náročnost vytvoření

⁷⁹ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

⁸⁰ Na základě osobního rozhovoru s nynějším marketingovým ředitelem Zoologické zahrady hl. m. Praha, Vítem Kahlem dne 10. 10. 2013.

této reklamní kampaně byla pro Zoo Praha téměř minimální vzhledem k tomu, že byla věnována společností U.F.O. Pictures s.r.o. jako sponzorský dar. Stejně tak i financování reklamního prostoru v hlavním vysílacím čase České televize, jenž byl pro tento reklamní spot vymezen, a v rámci úvodních reklamních spotů v Palace Cinemas bylo postaveno na barterovém⁸¹ principu. Další reklamní kampaní, zaměřenou pouze na návštěvníky multiplexu Palace Cinemas, byl reklamní spot ‚Stavíme novou zoo‘.⁸²

Co se týče rozhlasu, komunikace zde probíhala na základě rozhovorů s ředitelem Petrem Fejkem, popřípadě s tiskovým mluvčím. Bohužel přesné záznamy z těchto rozhovorů nebyly již v době, kdy byla tato práce napsána, dostupné. Zároveň jak v televizi, tak v rozhlase neustále běžely reportáže monitorující aktuální povodňový stav i stav po povodni Zoo Praha, jejichž výsledná bilance na konci 2002 činila 121 televizních a 52 rozhlasových příspěvků a zpráv.⁸³

2.1.3.2. TIŠTĚNÁ MÉDIA

Hlavním zdrojem informací pro články uveřejněné primárně v tištěných médiích (denní noviny celostátního či regionálního charakteru, tematicky zaměřené časopisy) byly zveřejňované tiskové zprávy. Ty byly dostupné již v první den hlavní záplavové vlny, avšak vzhledem k technickým problémům, se kterými se Zoo Praha musela vypořádat, byla částečně znemožněná jejich aktivní komunikace. Díky internetovému připojení Wi-Fi tiskový mluvčí Vít Kahle aktivně zveřejňoval tiskové zprávy na webových stránkách Zoo. Dalším zásadním zdrojem informací byla tisková konference, jež se odehrála ihned po opadnutí povodňové vlny. Základní problém v komunikaci mezi novináři a komunikačním týmem nastal v otázce věrohodnosti informací, neboť v první fázi média nedůvěřovala podkladům dodaným Zoo Praha.

⁸¹ Pojem ‚barterový‘ pochází z anglického originálu ‚barter‘, tj. v českém volném překladu výměnný obchod, a znamená výměnu zboží či služeb za jiné zboží či službu s absencí finanční kompenzace.

⁸² Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 39.

⁸³ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

Mediální zájem o situaci v Zoo Praha během povodně i po ní byl vysoký, celkem bylo zaznamenáno 1186 článků, reportáží a zpráv otištěných v 84 periodikách.⁸⁴ Periodiky s největším počtem zpráv informujících o Zoo Praha se staly Mladá Fronta DNES (265 článků), Večerník Praha (162), Právo (110), Lidové noviny (80) a Blesk (78).⁸⁵ V rámci mediálního partnerství spolupracovala Zoo Praha na příklad s časopisem Sirius, jehož předplacením přispěli čtenáři 100 Kč na povodňové konto.⁸⁶

2.1.3.3. *OUTDOOR KAMPAŇ*

Vzhledem k devastujícím následkům povodně, se kterými se musela Zoo Praha potýkat, chyběla venkovní reklamní kampaň reagující na situaci Zoo po povodních. Stále aktuální však byla billboardová reklamní kampaň poukazující na nově otevřené pavilony z podzimu roku 2001. Grafická stylizace vytvořená ve spolupráci s grafikem M. Cihlářem (viz příloha 3) z této reklamní komunikace byla po povodních „vzata za základ grafického výrazu firemní identity zoologické zahrady.“⁸⁷ Z tohoto výtvarného stylu pak vycházely všechny tiskové, propagační předměty, prvky užití grafiky a mnoho dalších reklamních a inzertních realizací, avšak nejvíce se uplatnil v rámci organizace konference EAZA, jež se konala v září 2002.⁸⁸

2.1.3.4. *BENEFIČNÍ KONCERTY A DALŠÍ AKTIVITY*

Ještě v témže roce, co zaplavila voda areál Zoo Praha, se zorganizovala série benefičních koncertů, z nichž výtěžek byl použit na financování rekonstrukce. Jednalo se o koncert ‚Zvedáme hlavu‘ 28. 9. 2002 v Lucerně (viz příloha 4), o benefiční večer

⁸⁴ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 55.

⁸⁷ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 41.

⁸⁸ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

v Paláci Akropolis 21. 10. ve prospěch Zoo Praha, klubu Roxy a dalších.⁸⁹ Dále bylo uspořádáno několik výstav, módních přehlídek či představení.⁹⁰

S větším odstupem po povodni patřilo mezi významné akce na příklad znovuotevření pavilonu goril 25. 10. 2003 za přítomnosti herce Jiřího Lábuse, ředitele Všeobecné fakultní nemocnice (VFN) Motol Martina Holcáta a jiných.⁹¹ Čtyři roky po povodni byl uspořádán další benefiční koncert s názvem ‚Čtyři roky nad vodou – Zoo Praha a klub Roxy děkuje‘. Akce se zúčastnili mimo jiné i primátor hl. m. Prahy Pavel Bém, ředitel Zoo Praha Petr Fejk a její součástí byla vernisáž výstavy fotografií a projekce dokumentu zaznamenávajícího průběh povodně.⁹²

2.1.3.5. PUBLIKACE A REKLAMNÍ PŘEDMĚTY

Mimo již existující nástroje nepřímého marketingu, jakými byly na příklad reklamní předměty dostupné i před povodněmi a výtvarně zpracované M. Cihlářem, vyšly dvě mimořádné publikace reflektující povodně. V první řadě se jednalo o účelově připravené číslo časopisu Trojský koník. Oproti klasickému vydání bylo povodňové číslo dražší (místo 39 Kč stálo 100 Kč),⁹³ avšak jeho zakoupením čtenáři přispěli na obnovu Zoo Praha. Tím bylo dosaženo dvoustranného efektu: jednak finanční pomoci pro Zoo Praha na renovaci areálu, jednak určité morální satisfakce pro čtenáře, že zakoupením čísla přispěli na dobrou věc. V rámci tohoto speciálního čísla Zoo Praha také uveřejnila článek ‚Boj s mediálním živlem‘, kde se vyjadřovala k negativním ohlasům vůči Zoo (viz příloha 5).

Dalšími významnými počiny nepřímého marketingu bylo vydání dvou benefičních publikací o nejvýznačnějších obyvatelích Zoo Praha – ‚Kam plaveš, Gastone?‘ a ‚Pojďte s námi za zvířátky.‘⁹⁴ Ačkoliv grafické zpracování obou publikací

⁸⁹ Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*, s. 38.

⁹⁰ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

⁹¹ Výroční zpráva 2003 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [online], 2003.

⁹² Benefiční koncert „4 roky nad vodou“ – Zoo Praha a klub Roxy. *MIX.CZ* [online], 2006.

⁹³ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

⁹⁴ *Ibid.*

nelze vysoko hodnotit, díky kvalitnímu obsahu postavenému na rozhovorech s kurátory chovů byl o knihy značný zájem.

2.1.3.6. *INTERNET*

Jak již bylo zmíněno výše, internet patřil zejména v prvních dnech k hlavním nástrojům komunikace mezi krizovým týmem, médií a potažmo veřejností. V poměrně krátkých intervalech tiskový mluvčí informoval o aktuálním stavu v areálu prostřednictvím tiskových zpráv, které byly umístovány na oficiální web Zoo Praha. Dle výsledných statistik bylo na téma Zoo Praha do konce roku 2002 napsáno 113 různých internetových příspěvků.⁹⁵

Vzhledem k tehdejší neexistenci internetových sociálních sítí a teprve postupného zavedení stabilního internetového připojení v domácnostech nebyla internetová komunikace příliš klíčová v souvislosti s komunikací s veřejností. Důležitým nástrojem přímé komunikace byl jak přímý e-mailový marketing cílený na oslovení potenciálních i současných sponzorů, tak aktivní e-mailová a telefonická komunikace pro organizaci a informování dobrovolníků.

2.1.4. PRÁCE S DOBROVOLNÍKY

Komunikace s dobrovolníky byla zprostředkována především telefonní a e-mailovou komunikací, avšak značný vliv hrála i osobní setkání. Konečná databáze byla vytvořená na základě zveřejněné informace o možnosti fyzické pomoci na webových stránkách Zoo Praha, prostřednictvím rozhovorů v televizi a rozhlase či z vlastní iniciativy dobrovolníků. Ačkoliv bylo v databázi zaregistrováno potenciálních 600 dobrovolníků, reálně se na úklidu po povodních podílelo přibližně 300 až 400 dobrovolníků.⁹⁶

⁹⁵ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

⁹⁶ *Ibid.*

2.2. KRIZOVÁ KOMUNIKACE ZOO PRAHA PO POVODNÍCH V ROCE 2013

Komunikace krizového týmu Zoo Praha nečelila ani ostré kritice médií, ani negativnímu veřejnému mínění, jak tomu bylo v předchozím případě. Naopak se v první fázi téměř okamžitě zvedla obrovská vlna podpory ze strany veřejnosti i médií. Na výsledné úspěšnosti komunikace se ve významné míře podílelo i využití snadné a finančně nenáročné oboustranné komunikace na sociálních sítích, prostřednictvím které Zoo Praha aktivně komunikovala se dvěma ze tří klíčových skupin – s veřejností a dobrovolníky. Zároveň k výslednému zvládnutí komunikace přispělo i dlouhodobé budování dobrého jména Zoo Praha a veskrze pozitivní vnímání organizace jako takové.

Navzdory povodním, nepříznivému jaru a následnému tropickému počasí v létě toho roku nakonec výsledná návštěvnost dosahovala počtu 1 115 091 návštěvníků, s rozdílem více než 170 000 lidí oproti předchozímu roku. Nejvíce zasaženým měsícem se stal červen, kdy udeřily záplavy, čímž klesla celková návštěvnost o 63 tisíc.⁹⁷ Nicméně již v červenci, navzdory z části poničenému areálu, činil rozdíl mezi rokem 2013 a 2012 pouze necelých 38 tisíc a díky příznivému počasí v říjnu byla návštěvnost předchozích let dokonce překonána.⁹⁸ Výsledná návštěvnost ovšem mohla hypoteticky dosahovat i vyšších čísel, kdyby však Zoo Praha zejména v době po povodních dostatečně komunikovala fakt, že je již otevřená pro veřejnost.

2.2.1. KONTEXTUÁLNÍ RÁMEC

2.2.1.1. OKOLNOSTI A NÁSLEDKY POVODNÍ

Oproti povodňové vlně v roce 2002, která zachvátila téměř celý areál Zoo Praha, záplavy v roce 2013 byly podstatně méně ničivé. V noci z neděle na pondělí 3. června nezadržel povodňový val stupňující se příval vody a došlo tak k zaplavení dolního areálu (viz příloha 6). Z důvodu nezahrnutí Zoo Praha do pražské protipovodňové ochrany se voda okamžitě rozlila po dolní části areálu. Hlavním argumentem

⁹⁷ Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [online]. 2013

⁹⁸ *Ibid.*

magistrátu, proč byla Zoo Praha ze systému vyloučena, byla obava, že výstavbou vyšších protipovodňových hrází by došlo k zúžení koryta řeky. Zvýšení hladiny vody, které by následovalo, by mohlo reálně ohrozit oblasti situované dále po proudu Vltavy. Další faktor podílející se na zaplavení Zoo představovala mimo jiné i vytékající voda z kanalizační sítě nacházející se pod areálem.

Zoo Praha na základě zkušenosti z roku 2002 začala již v neděli se stoupající hladinou řeky preventivně evakuovat zvířata z dolní části areálu, což se ukázalo jako správný krok. V důsledku toho nedošlo k výrazným ztrátám na životech zvířat a zároveň se podařilo uchránit před vodou i cenné vybavení, čímž se minimalizovaly potenciální náklady spjaté s povodněmi. I tak přímé náklady na rekonstrukci dolní části areálu činily více než 31 milionu korun.⁹⁹ Ačkoliv první odhady byly o 60 milionů vyšší, současný odhad celkových škod v souvislosti se záplavou se pohybuje pod hranicí 100 milionů.

První úklidové činnosti byly zahájeny již v úterý, přičemž se na odstraňování návalů bahna a škod podíleli zejména hasiči, dobrovolníci a pracovníci Zoo. Vzhledem k zasažení pouze dolní části zahrady bylo možné poměrně záhy Zoo Praha alespoň z části zpřístupnit veřejnosti. To se stalo dva dny po kritickém dni, 5. června. Ředitel Zoo Praha Miroslav Bobek tímto krokem vyzval veřejnost k symbolickému smyslu návštěvy, nicméně k výraznějšímu zvýšení návštěvnosti došlo až tři dny nato.¹⁰⁰

2.2.1.2. NÁLADA VE SPOLEČNOSTI VŮČI ZOO PRAHA

Oproti situaci v roce 2002 nebylo možné osočovat Zoo Praha z potenciálních pochybení. Naopak byla mezi veřejností pokládána otázka, proč se opakované povodni nedalo zabránit. Mnohá média kritizovala rozhodnutí magistrátu nezahrnout Zoo Praha do protipovodňové ochrany a následně vytvořily mediální obraz Zoo jako oběti

⁹⁹ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

¹⁰⁰ Pražská zoo má po povodni otevřeno, zájem je malý. *E15* [online], 2013.

politického rozhodnutí.¹⁰¹ V návaznosti na to byla vytvořena i petice, pod níž se k současnému datu podepsalo téměř 7 500 občanů.¹⁰²

Dalším častým tématem bylo ‚uvěznění‘ goril v povodňové věži pavilonu, jenž byl situován ve spodní části areálu. Ačkoliv toto téma mělo dostatečný potenciál k tomu, aby bylo zneužito médii k očeřování postupu Zoo Praha, nedělo se tak, a to především zásluhou okamžitého vysvětlování počinu ze strany Zoo. Naopak krizový komunikační tým danou situaci využil k tomu, aby po dohodě s primátorem Tomášem Hudečkem oznámil plány na výstavbu nového pavilonu goril v horní části areálu a taktéž oficiálně zahájil otevření veřejné sbírky k tomuto účelu.¹⁰³

2.2.2. PRVKY KOMUNIKACE

Než se zaměřím na zhodnocení jednotlivých vytyčených prvků komunikace, je potřeba zmínit, že od prohrání soudního sporu v roce 2009 s grafikem M. Cihlářem si Zoo Praha prošla několika neúspěšnými snahami rebrandingu.¹⁰⁴ Finálním logem se stal návrh newyorské společnosti Chermayeff & Geismar (viz příloha 7),¹⁰⁵ přičemž v současné době pracuje Zoo Praha na kompletaci veškerých prvků souvisejících se změnou loga (jedná se především o navigační systém uvnitř Zoo). Navzdory poměrně úspěšnému zavedení loga pomocí intenzivní reklamní kampaně se však současné grafické znázornění nedá poměřovat s uznáním předešlého nápaditého zpracování M. Cihlářem. Velmi oceňovaný vizuální styl nejen v České republice, ale i ve světě v rámci

¹⁰¹ Např.

<http://hn.ihned.cz/c1-60067080-miroslav-bobek-prazska-zoo-byla-letos-zaplavena-zbytecne>

http://hobby.idnes.cz/proc-povoden-zaplavila-zoo-praha-2013-d6i-/hobby-mazlicci.aspx?c=A130604_161111_hobby-mazlicci_mce

http://prazsky.denik.cz/zpravy_region/zoo-se-utopila-podruhe-a-zbytecne-20130604.html

<http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-povodne-2013/198904/sokujici-povodnovy-plan-prahy-zoo-nechali-zatopit-schvalne.html>

¹⁰² Stránka na podporu výstavby dostatečné ochrany pro pražskou zoologickou zahradu. *Petice Zoo* [online], 2013.

¹⁰³ Zoo se dohodla s Hudečkem, postaví nový pavilon goril. *ČT24* [online], 2013.

¹⁰⁴ Pražská zoo musí změnit své logo. *ČT24* [online], 2009.

¹⁰⁵ Bobek, Miroslav. Nové logo Zoo Praha. *Zoo Praha* [online], 2012.

loňské kampaně nebyl součástí komunikační prezentace Zoo Praha, což značně ubíralo na předešlé přitažlivosti kampaní.

2.2.2.1. ZPŮSOB KOMUNIKACE

Jelikož se při záplavách v roce 2002 osvědčila pravidla komunikace, kterými se řídil krizový komunikační tým (viz 2.1.2.1), způsob komunikace v roce 2013 se ničím výrazně neodlišoval. V čele dvoučlenného krizového komunikačního týmu stanul současný ředitel Zoo Praha Miroslav Bobek, přičemž druhým klíčovým komunikátorem byl tiskový mluvčí Michal Šťastný. Komunikace loňského roku, stejně jako v roce 2002, byla striktně postavena na principu otevřenosti, upřímnosti a jednotnosti. Ani v jednom případě nedošlo k rozporu informací, naopak se oba komunikátoři efektivně doplňovali. Ředitel Zoo Praha se osobně účastnil všech významných veřejných vystoupení a taktéž byl hostem mnoha televizních i rozhlasových stanic, např. Až na dřev (ČRo), Snídaně s Novou, Hyde Park (ČT24), Impuls rádio či Z1.

Komunikační proces se v případě těchto povodní skládal z komunikace evakuace zvířat a vybavení ve fázi před vypuknutím krize, informování o situaci v areálu a způsobech pomoci (finanční i fyzické) během krize a následné pokrizové komunikace činností spjatých s obnovou areálu a výhledovými preventivními plány. Vzhledem k tomu, že faktická doba trvání záplav byla jeden den, jednotlivé části komunikace se značně překrývaly.

2.2.2.2. KOMUNIKOVANÁ TÉMATA

Hlavním tématem zejména billboardové a citylight kampaně byl slogan ‚Svou návštěvou nám pomůžete!‘, v anglickém překladu pak ‚Your ticket helps clean the Zoo!‘. Podobně jako v roce 2002, i v tomto případě Zoo Praha komunikovala s nadhledem, nesnažila se působit na soucit veřejnosti a naopak vzniklou situaci odlehčovala humornými hláškami. V rámci kampaně bylo vybráno deset různých zvířat, jež bez sentimentu a s ohledem na charakteristiky typické pro svůj druh reagovala na

povodeň (např. gorilí samec Richard říká ‚nesnáším stěhování‘, tygr ‚zaplavu si, ale jen když se mi chce‘ a lachtani ‚plaveme rádi, ale ve svém!‘). Cílem této kampaně bylo jednak dát vědět veřejnosti, že je Zoo Praha otevřená, ačkoliv je část areálu stále v rekonstrukci, jednak posílit fundraising na obnovu poničené Zoo a zahájit sbírku na výstavbu plánovaného pavilonu goril.

V souvislosti s tím se staly dalšími komunikovanými tématy na příklad přesun goril do horní části areálu a budoucí zahrnutí Zoo Praha do pražské protipovodňové ochrany. V rámci komunikace tématu nového pavilonu byla uspořádána i série benefičních koncertů v areálu Zoo (viz příloha 8), jejíž výtěžek byl věnován na výstavbu nového pavilonu. Naopak téma zvýšení protipovodňových zábran bylo komunikováno jednak přímo Zoo Praha prostřednictvím tiskových zpráv či osobních rozhovorů s ředitelem, jednak i v rámci nastolování agendy samotnými médii.¹⁰⁶

2.2.2.3. KOMUNIKACE SE ZAJINTERESOVANÝMI SKUPINAMI

V rámci komunikace se zainteresovanými skupinami se Zoo Praha poučila z předešlé situace, kdy došlo ke zveřejnění povodňového konta i dalších sbírek a organizaci benefičních koncertů až několik týdnů po povodních. Zoo Praha v roce 2013 již v první den záplav oznámila oficiální povodňové konto, zřídila veřejnou sbírku ‚Povodeň 2013 – Pomáháme Zoo Praha‘ a zajistila možnost zasílat finanční pomoc prostřednictvím DMS (viz příloha 9). Na sociální síti Facebook byla vytvořena stejnojmenná speciální skupina, jež primárně sloužila pro usnadnění komunikace s dobrovolníky. Pouhé dva dny po povodních, 5. června, uveřejnila Zoo první benefiční koncert s plánovaným datem konání 12. června. Úspěšnost komunikace zvláště povodňového konta byla nesmírná, již první den se na kontě objevilo přes 40 000 Kč, na konci týdne konto dosahovalo stavu 3, 5 milionu korun. A k závěru roku vykazovalo povodňové konto částku 17, 5 milionu korun.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Není-li jinak, přeloženo autorkou z anglického originálu ‚agenda setting‘.

¹⁰⁷ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

Komunikace s veřejností probíhala v největší míře prostřednictvím médií. Mimo to se osvědčilo zřízení speciální webové stránky, kde byly uváděny veškeré informace jak přispět či jinak pomoci. Další efektivní nástroj komunikace představovala oficiální stránka Zoo Praha na sociální síti Facebook a v neposlední řadě i účelově zřízená skupina tamtéž. Prostřednictvím spolupráce s fr-global s.r.o., fundraisingovou agenturou využívající prvky direct marketingu, bylo ihned po povodni obesláno více než 24 000 adres, přičemž na dopis s drobným dárkem a žádostí o finanční příspěvek reagovalo 8 tisíc respondentů celkovou zaslanou částkou ve výši 4 miliony korun.¹⁰⁸

Informování médií o aktuální situaci i podniknutých krocích pobíhalo prostřednictvím tiskových zpráv, jež Zoo Praha pravidelně zveřejňovala na svých webových stránkách. Zároveň bylo uspořádáno několik akcí pro novináře, na příklad ‚Setkání s novináři‘, které proběhlo 7. června u hlavního vstupu do Zoo Praha a jehož se aktivně účastnil i primátor hlavního města Prahy Tomáš Hudeček. O více než dva týdny později se konala další, ještě významnější akce, a to tisková konference v již uklizeném pavilonu goril. Zde ředitel Miroslav Bobek shrnul odhad prozatímních škod a představil i povodňovou mapu areálu. Mezi dalšími přítomnými byl opět primátor Hudeček či zástupci městské části Praha 3, jež přispěla na obnovu Zoo třemi miliony.

Spolupráce se soukromým sektorem byla postavená především na základě sponzoringu a barterového obchodu. Mezi nejvýznačnější partnery patřila Komerční banka, firma Mercedes-Benz Czech Republic s.r.o. či Coca Cola Beverages ČR s.r.o. Prostřednictvím mediálního partnerství s Mafra a. s., Egmont ČR s.r.o. nebo euroAWK získala Zoo Praha za minimálních nákladů značné množství inzertních a venkovních ploch. Dále na příklad firma Keen podpořila Zoo Praha distribucí obuví pro pracovníky a oděvní řetězec Bushman spustil ve spolupráci se Zoo kampaň ‚Koupí trička přispějete 100 Kč na obnovu Zoo Praha‘ (viz příloha 10), která probíhá i v současnosti.

¹⁰⁸ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

2.2.3. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A NÁSTROJE

2.2.3.1. *TELEVIZE A ROZHLAS*

Oproti roku 2002 nedošlo ke zpracování tematického televizního spotu, tudíž komunikace v rámci televize a rozhlasu probíhala pouze na základě osobních rozhovorů a komentářů s ředitelem či jinými pracovníky Zoo Praha. Podle Víta Kahleho¹⁰⁹ v současné době probíhají přípravy pro spuštění nového televizního spotu, jenž se má zaměřit na podporu výstavby nového pavilonu goril.¹¹⁰ Plánovaný spot má být financován prostřednictvím mediálního partnerství s TV Nova a datum jeho uveřejnění je předběžně odhadováno na červenec 2014.

2.2.3.2. *TIŠTĚNÁ MÉDIA*

Nejdůležitějším mediálním partnerem v oblasti tisku byla nepochybně Mafra, s níž Zoo Praha navázala dlouhodobou spolupráci. Na základě barterové smlouvy získala Zoo Praha zdarma inzertní plochy v novinách Mladá Fronta Dnes i na online zpravodajském portálu iDnes.cz, které intenzivně využívala pro komunikaci jednotlivých krizových i pokrizových kampaní. Na podobném principu fungovalo i partnerství s nakladatelstvím Egmont, které vydává časopisy zaměřené především na dětské čtenáře (Včelka Mája, Violetta apod.).

Mimo to Zoo Praha komunikovala nepřímo s veřejností prostřednictvím již uvedených tiskových zpráv, z nichž jednotlivá média čerpala převážnou část informací. V rámci zpráv, komentářů a reportáží uvedených v tištěných či online médiích, týkajících se Zoo Praha v rozmezí od zaplavení Zoo do konce roku 2013, bez pochyby dominuje MF Dnes a internetový portál iDnes.cz. Zoo Praha byla dále často zmiňovaná ve většině předních českých deníků, např. v Právu a Lidových novinách. Poměrně často pracoval s tématem Zoo a povodní i bulvární deník Blesk či regionální deníky (Pražský deník, Metro, 5plus2). Přes 250 zpráv věnujících se Zoo Praha bylo zveřejněno během

¹⁰⁹ Vít Kahle v současné době zastává funkci vedoucího oddělení marketingu a PR, pozn. autorky.

¹¹⁰ Na základě osobního rozhovoru s Vitem Kahlem dne 24. 4. 2014.

prvního měsíce po povodních. Oproti roku 2002 se většina aktuálního zpravodajství přesunula na internet, proto v informování veřejnosti o stavu Zoo Praha hrály důležitou roli i Aktuálně.cz, Novinky.cz či Týden.cz.

2.2.3.3. *OUTDOOR A INDOOR KAMPAŇ*

Reklamní billboardová a citylight kampaň komunikující téma povodní (viz 2.2.2.2.) byla uveřejněna již v červenci roku 2013. Díky výhodnému mediálnímu partnerství s firmami euroAWK a J. C. Decaux byla Zoo Praha schopná hustě pokrýt oblast Prahy. Pouze na základě barterové dohody s euroAWK si mohla dovolit obsadit 50 až 100 billboardových a citylight ploch měsíčně.¹¹¹ Veselá grafika těchto venkovních reklam doplněná pozitivním sdělením vybízejícím k návštěvě Zoo byla oceněna plným počtem bodů u 4 z 5 porotců časopisu Marketing & Media,¹¹² což vzhledem k ojedinělosti takové shody svědčí o vysoké kvalitě této kampaně (viz příloha 11). Kromě hustě pokryté venkovní komunikace Zoo Praha komunikovala i prostřednictvím plakátů umístěných v čekárnách nemocnic (na příklad VFN Motol) nebo v prostorách obchodních center. I v tomto případě se primárně jednalo o barterovou dohodu.

2.2.3.4. *BENEFIČNÍ KONCERTY A DALŠÍ AKTIVITY*

Datum konání prvního benefičního koncertu, jak již bylo zmíněno výše, bylo uvedeno již dva dny od nejkritičtějšího dne povodní. V návaznosti na benefiční koncerty uspořádané v roce 2002 se letošní akce nazývala ‚Zvedáme hlavu opět po 11 letech‘. Lístky byly dostupné k prodeji prostřednictvím portálu Ticketpro a zejména díky propagaci na sociálních sítích byly poměrně záhy vyprodané. Do propagačních aktivit akce se zapojilo na příklad i rádio City, které přispělo na povodňové konto Zoo Praha výtěžkem 63 000 Kč dražbou speciální lóže na koncertu.¹¹³ V rámci samotného koncertu také probíhala dražba melounů, a tržba z prodaných lístků, celkem 823 000

¹¹¹ Na základě osobního rozhovoru s Vitem Kahlem dne 24. 4. 2014.

¹¹² Outdoor / červenec 2013. *Marketing & Media* [online]. 2013.

¹¹³ Takřka milion na obnovu Zoo Praha! *Zoo Praha* [online], 2013.

Kč¹¹⁴, byla v plném rozsahu odeslána na povodňové konto Zoo Praha. V rozmezí července a srpna posléze probíhala v areálu Zoo série benefičních koncertů s názvem ‚Pomáháme gorilám k novému bydlení‘ (viz příloha 8), jejíž výtěžek byl přednostně určen na výstavbu nového pavilonu goril.

Dalšími doprovodnými aktivitami, které značně zvyšovaly výši povodňového konta, byl již zmíněný prodej triček Bushman s motivem a heslem zvířat ze Zoo Praha a akce uspořádaná společností MasterCard® (viz příloha 12). V časovém rozmezí od 1. července do 31. srpna přispěla společnost Mastercard® 5 korunami za každou bezkontaktní platbu, kterou držitelé karet v areálu Zoo Praha uskutečnili, a další 1 Kč za každou aktivní MasterCard® *PayPass*TM kartu, která v tomto období uskutečnila jakoukoli transakci. V rámci zefektivnění této kampaně došlo ke kompletní výměně starých pokladních terminálů za bezkontaktní, což urychlilo i odbavování jednotlivých návštěvníků. Výnos z této akce činil 612 000 Kč.¹¹⁵

V neposlední řadě Zoo Praha usprádala na konci roku 2013 předávání vlastních cen Velký Richard,¹¹⁶ jimiž oceňuje ty jedince a firmy, jež Zoo v uplynulém roce nejvýznamněji či nejoriginálnější způsobem pomohli. Nejvyšší ocenění, Velkého Richarda, získala právě společnost MasterCard®, a to za nápadité propojení technologií s myšlenkou charity.

2.2.3.5. PUBLIKACE A REKLAMNÍ PŘEDMĚTY

Obdobně jako po předchozích povodních vydala Zoo Praha i nyní speciální povodňové číslo Trojského koníka, které se věnovalo jak samotnému průběhu povodní, tak i např. popisu jednotlivých komunikačních kampaní (viz příloha 13). Novinkou oproti roku 2002 se staly reklamní předměty s povodňovým motivem v rámci jednotného stylu komunikace. Předměty jako je pláštěnka, bublifuk, plážová taška či nafukovací křídélka byly jednak k zakoupení v obchodě se suvenýry v areálu Zoo

¹¹⁴ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy.*

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Název podle gorilího samce Richarda, pozn. autorky.

Praha, jednak v internetovém obchodě na webových stránkách Zoo (viz příloha 14). Koupí těchto předmětů přispěli zákazníci určitou částkou na povodňové konto Zoo Praha, což společně s faktem, že se převážně jednalo o předměty drobné a nenákladné, působilo jako ideální motivátor prodeje. Zoo Praha mimo jiné spolupracovala i s předními českými hokejisty na nafocení kalendáře společně se zvířaty, přičemž stejně jako v jiných případech, i zde výtěžek putoval na konto Zoo.

2.2.3.6. *INTERNET*

Internet jako komunikační nástroj byl z pochopitelných důvodů využíván podstatně více než při kampani v roce 2002. Nejen, že všechny tiskové zprávy a informace byly ihned zveřejněné na webu Zoo Praha (viz příloha 15), taktéž byla zřízena i speciální webová stránka s informacemi o stavu Zoo, plánovaných akcích a možnostech přispění. S ohledem na fakt, že v roce 2013 Zoo Praha disponovala zastaralými webovými stránkami, nebyla tato sdělení provázaná se sociálními sítěmi či možnostmi se k nim vyjádřit, čímž plnila pouze informativní funkci.

Současně díky výhodným barterovým smlouvám zejména s portálem iDnes.cz mohla Zoo Praha komunikovat i prostřednictvím online inzerce. Mimo to byl hojně využíván i direct mail,¹¹⁷ v tomto případě na základě e-mailové komunikace s cílovými skupinami (např. případnými i současnými dárci). Asi nejvýrazněji se v rámci online komunikace projevilo využití potenciálu sociálních sítí. Zejména kombinace nástrojů e-mailu, sociálních sítí a případně telefonické komunikace se ukázala jako účinnou formou pro oslovování zainteresovaných skupin a udržování jejich zájmu o situaci v Zoo Praha.

¹¹⁷ Direct mail je základním nástrojem přímého marketingu a využívá ke komunikaci zejména dopis nebo e-mail.

2.2.3.6.1. SOCIÁLNÍ MÉDIA

Fenoménem této povodně se bezpochyby stalo efektivní využití sociálních sítí, konkrétně Facebooku a do jisté míry i Youtube. Na síti Facebook komunikovala Zoo Praha paralelně prostřednictvím třech kanálů: osobního profilu ředitele Zoo Miroslava Bobka, oficiálního profilu Zoo Praha a uzavřené, účelově vytvořené skupiny ‚Povodeň 2013 – pomáháme po povodni‘, kterou spravoval Vít Kahle (viz příloha 16). Vzhledem k tomu, že každý z těchto komunikačních kanálů byl postaven na jiném charakteru, nabízelo se tak více možností, jak sledovat situaci v Zoo Praha. Uživatel mohl jednak sledovat aktuální informace označením oficiální stránky mezi své oblíbené či získávat osobní stanoviska a komentáře ředitele sledováním jeho profilu, jednak požádat o členství ve skupině a čerpat tak informace o možnosti dobrovolnické pomoci. Účinnost této komunikace lze podepřít i faktickými čísly: přes 147 tisíc fanoušků v současné době sleduje oficiální profil Zoo Praha, více než 4 tisíce uživatelů sleduje osobní profil ředitele M. Bobka a asi největším úspěchem se stala uzavřená skupina k povodním, která během prvních několika dnů čítala více než 10 tisíc členů. Mimo to i jednotlivé akce, na příklad benefiční koncert či sbírka na povodňové konto, byly průběžně zveřejňovány na Facebooku jako událost, přičemž akce ‚Finanční pomoc Zoo v Tróji‘ se zúčastnilo téměř tisíc lidí.

Další komunikační platformou se stal internetový server Youtube, kde Zoo Praha vlastní od roku 2008 profil, který má v současné době 777 odběratelů a více než 571 tisíc lidí ho zhlédlo. Na příklad video o návratu goril zpět do expozice získalo téměř tři tisíce zhlédnutí (viz příloha 17).

Využitím dalších sociálních sítí jako je Twitter nebo Instagram by mohla Zoo Praha do budoucna ještě více zefektivnit komunikaci v krizi. Zejména Twitter je ideálním nástrojem pro podávání okamžitých, jasných a krátkých zpráv o situaci, a osobně jsem přesvědčená, že by tyto příspěvky aktivně sledovalo mnoho příznivců. V kombinaci s využitím funkce Instagramu by de facto mohla Zoo Praha neustále reportovat o vývoji situace v areálu, dokumentovat stěhování jednotlivých zvířat či sdílet s veřejností aktuální náladu v Zoo, čímž by si se svými příznivci vytvořila ještě užší, citový vztah.

2.2.4. PRÁCE S DOBROVOLNÍKY

Zoo Praha oproti roku 2002 práci s dobrovolníky zásadně zefektivnila, a to prostřednictvím využití komunikační platformy sociálních sítí. Proces oslovování a organizace dobrovolníků probíhal pomocí několika nástrojů: tím nejúspěšnějším byla nepochybně speciální skupina na Facebooku, mezi další patřila telefonická a e-mailová komunikace a v neposlední řadě i osobní setkání. Proces komunikace s dobrovolníky byl několikafázový, přičemž během první, agregační fáze vyslovilo zájem o dobrovolnictví v Zoo Praha přes 10 tisíc lidí, a to zejména prostřednictvím skupiny na Facebooku. Prvním eliminačním krokem, registrací prostřednictvím formuláře, se zúžil počet dobrovolníků na 4 000, v rámci čehož rozšířený komunikační tým získal i telefonní čísla a e-mailové adresy, což značně usnadňovalo následnou organizační komunikaci.

Zároveň došlo v rámci komunikačního oddělení Zoo Praha k vymezení speciálního tříčlenného týmu, který se výhradně zabýval komunikací s dobrovolníky, organizací směn a přidělováním práce jednotlivým skupinám. Toto jakési provizorní call centrum denně obvolávalo zaregistrované dobrovolníky s dotazem na konkrétní časové rozmezí práce a zároveň komunikovalo s pracovníky Zoo ohledně požadavků na počet dobrovolníků na určitý den a úsek. Dotazy na jednotlivé časy byly zveřejňovány i v rámci Facebook skupiny. Celkový počet fakticky pracujících dobrovolníků po dobu trvání akce činil 1100 osob, přičemž během prvních dnů po povodni pracovalo v areálu denně od 80 až po 120 dobrovolníků.¹¹⁸ Jednalo se tudíž o permanentní komunikaci.

Komunikace s dobrovolníky probíhala i po ukončení úklidových činností. V současnou dobu je ve Facebook skupině přítomných 8 tisíc členů a stále se zde aktualizují příspěvky, především ze strany Víta Kahleho. Na podzim roku 2013 byla uspořádaná speciální akce s názvem „Setkání dobrovolníků“ (viz příloha 18), na kterou byli pozváni všichni ti, kteří se fyzicky podíleli na obnově dolní části areálu.

Dle mého hlediska se jednalo o vysoce koordinovanou a profesionálně řízenou organizaci komunikace, která pojila dohromady několik nástrojů (sociální sítě, telefonní

¹¹⁸ Zoo Praha, *Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy*.

a e-mailovou komunikací). Hlavním problémem, se kterým se musel komunikační tým vypořádat, byl upadající zájem dobrovolníků podílet se na odklízecích pracích, a to především se zvětšujícím se časovým odstupem od dob záplav. Mimo jiné se v rámci diskuzí ve skupině objevovaly názory, že si Zoo Praha dostatečně necení práce dobrovolníků. Tento dojem byl však jen chvilkový a nijak vážně nehrozil jinak úspěšnou komunikaci s dobrovolníky.

VYHODNOCENÍ A ZÁVĚR

Na základě analýzy obou komunikačních strategií v krizi lze identifikovat prvky a postupy, jež vedly k výsledné úspěšnosti kampaní. Klíčové prvky, které se významně podepsaly na zvládnutí krize, představovaly zejména způsob komunikace, úloha vrcholného managementu v komunikaci a komunikovaná sdělení. Co se týče roku 2002, Zoo Praha komunikovala okamžitě, otevřeně a jasně a ochotně přistupovala na zodpovídání i nepříjemných dotazů. Důvěryhodnost tvrzení byla podpořena aktivním zapojením ředitele Zoo Praha Petra Fejka do procesu komunikace. Další významnou osobou byl tiskový mluvčí Vít Kahle, jenž svým až obětavým přístupem a konzistentním charakterem informačních sdělení značně přispěl k vyvrácení všech domněnek a nepravdivých zpráv. V rámci kampaně, kterou se Zoo Praha při povodních a i po nich prezentovala, nebylo apelováno na emocionální stránku povodní. Naopak dané téma Zoo komunikovala s humorem a nadsázkou a mezi cílovou skupinou tak vytvořila dojem, že lze pomoci i příjemnými cestami, na příklad svou osobní návštěvou.

Komunikace aplikovaná při povodních v roce 2013 byla konzistentní a v návaznosti na dlouhodobou komunikační strategii Zoo Praha. Řídila se těmi samými prvky využitými při komunikační strategii v roce 2002. Naopak tím, že se poučila z předchozích chyb, proces komunikace ještě zefektivnila. Na rozdíl od téměř vypuštěné pokrizové komunikace v roce 2002 se nyní Zoo Praha zasazovala i po povodních o preventivní opatření, která by předešla dalšímu zaplavení areálu Zoo a minimalizovala by škody a komplikace spojené s případným stěhováním. I několik měsíců po povodních aktivně komunikovala záměr přemístit pavilon goril do horní části areálu a společně s tím zorganizovala veřejnou sbírku určenou na jeho realizaci. Částečně i díky obrovskému mediálnímu ohlasu, částečně díky expertízám získala Zoo Praha příslib Magistrátu hl. m. Prahy k začlenění do protipovodňové ochrany.

Porovná-li se úspěšnost a efektivita obou aplikovaných komunikací, nepochybně lze konstatovat, že ačkoliv obě kampaně byly značně kvalitní, komunikace v roce 2013 dosahovala vyššího stupně organizovanosti a profesionality. V rámci předkrizové fáze Zoo Praha podnikla preventivní kroky minimalizující ztráty na životech zvířat a škody na majetku. Při udeření krize ihned vytvořila krizový komunikační tým, který aktivně

informoval o aktuálním stavu, bylo uveřejněno povodňové konto a další sbírky, kam mohla veřejnost i firmy posílat finanční pomoc. V roce 2002 k tomu došlo sice také, avšak se značným časovým zpožděním. Lépe byla podchycena i mediální situace, která nyní naopak intenzifikovala účinek jednotlivých komunikačních sdělení Zoo. Oproti roku 2002 byla vytvořena i billboardová a citylight kampaň vztahující se přímo k tématu povodní, jež hustě pokryla oblast Prahy. Nepochybně významným nástrojem pro komunikaci se stal internet a obzvláště sociální sítě. Nelze však vyčítat absenci či nedostatečné podchycení těchto dvou nástrojů v kampani v roce 2002, neboť úroveň rozšíření internetu mezi veřejností se nacházela zcela jinde, zároveň v tu dobu ještě neexistovaly sociální sítě. Využití právě sociálních sítí se pozitivně podepsalo na zefektivnění oslovování a organizaci dobrovolníků. Dalšími důležitými prvky bylo i zřízení call centra či vytvoření organizačního systému harmonizujícího požadavky pracovníků Zoo s aktuálním stavem dobrovolníků.

Klíčové prvky, které naopak v roce 2013 chyběly, byly jednak reklamní spot, jenž dosahoval vysoké umělecké kvality i obecné popularity mezi veřejností, jednak i ojedinělé grafické zpracování vizuálního stylu Zoo Praha. To významně podporovalo úspěšnost komunikační kampaně v roce 2002 nejen v České republice, ale i v zahraničí. Současný vizuální styl, byť patří mezi ty zdařilé, nedosahuje takového ohlasu, jako tomu bylo v případě vizuálního stylu od M. Cihláře.

Zoo Praha v obou případech stavěla na dlouhodobě dobré pověsti a výborných vztazích s jednotlivými zainteresovanými skupinami (především v roce 2013, v roce 2002 až po obratu postoje médií). V rámci samotné krizové komunikace začlenila do krizového komunikačního týmu ředitele Zoo Praha a veškerá sdělení týkající se stavu Zoo byla v souladu s otevřeným a upřímným principem komunikace. Tyto faktory i další, na příklad rozmanitost komunikačních nástrojů a pozitivně pojaté hlavní sdělení, představovaly klíčové determinanty rozhodující o výsledné úspěšnosti kampaně. Hypotéza práce byla tudíž potvrzena, neboť komunikace Zoo Praha byla v souladu se všemi výše zmíněnými faktory.

SUMMARY

The principal aim of this paper is to examine the crisis communication campaigns applied by the Prague Zoo during and after the floods in the years 2002 and 2013. Based on the theoretical framework described in the first part, the study analyses both campaigns separately, especially focusing on the content of the messages, roles of the communicators, tools used in the campaigns, communication aiming at stakeholders and the techniques of addressing and organising volunteers.

The paper identifies the key elements of the particular crisis communication processes which largely contributed to the overall success of the campaigns. Concerning the case in 2002, principle of honest, straightforward and truthful communication with media and public proved to be the pivot of the change from negative perception to the general acceptance and support of Prague Zoo by its stakeholders. Furthermore, the personal participation of the director of Prague Zoo Petr Fejk supported the credibility of the statements. During the both campaigns, Prague Zoo successfully addressed the stakeholders with the positively directed theme of the advertisements. In 2013, Prague Zoo considerably learned from the crisis in 2002 and improved the process of the communication as such. Not only had the communication process started on the eve of the outbreak of the crisis, but also the primary stakeholders were effectively and immediately targeted by well organized and structured communication campaign. All the free phases of the crisis communication were fully covered and effectively carried out by the implementation of the tools previously used as well as those newly emerged.

The great difference between the two campaigns was represented by the use of the social networks, especially Facebook, and the complex communication strategy related to the flood issue in 2013. The hypothesis of the paper was successfully proved by identifying all key elements of the communication being present in the 2013 campaign (and to certain extent in 2002 campaign). The communication campaign in 2013 was, therefore, in accordance with all above-mentioned factors determining the success of crisis communication and could be acknowledged as one of the most successful crisis communications effectuated in past.

POUŽITÁ LITERATURA

ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, 222 s. ISBN 978-074-9454-005.

FRIČ, Pavol et al. *Dárčovství a dobrovolnictví v České republice (Výsledky výzkumu Agnes a Nros)*. 1. vyd. Praha: Nros, 200, 115 s. ISBN 80-902633-7-2.

FRIČ, Pavol; POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010, 263 s. ISBN 978-80-903696-8-9.

HEAT, Robert L.; O'HAIR, Dan. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2009, 683 s.. ISBN 978-080-5857-788.

CHALUPA, Radek.. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1 vyd. editor Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbora. *Masová média*. Praha: Portál, 2009, 416 s. ISBN 978-80-7367-466-3.

NĚMEC, Petr. *Public Relations: Komunikace v konfliktech a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1999, 125 s. ISBN 80-85943-66-2.

RUFF, Peter; AZIZ, Khalid.. *Managing Communication in a Crisis*. Burlington: Gower Publishing, 2003, 176 s. ISBN 05-660-8294-2.

ULMER, Robert R.; SELLOW, Timothy L.; SEEGER, Matthew W. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. 8. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007, 197 s. ISBN 978-141-2914-192.

URBAN, Lukáš; DUBSKÝ, Josef; MURDZA, Karol. *Masová komunikace a veřejné mínění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 230 s. ISBN 978-802-4735-634.

WHITE, Connie M. *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management Leveraging Web 2.0. Technologies*. Boca Raton: CRC Press, 2012, 294 s. ISBN 978-143-9853-504.

DIPLOMOVÉ PRÁCE

LEXOVÁ, Jana. *Filantropie v České republice a její význam pro neziskové organizace poskytující sociální služby*. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií. 2010. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Mgr. Antonín Dolák, Ph.D.

TOUŠOVÁ, Petra. *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. 2009. 37s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Dolanský.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Benefiční koncert „4 roky nad vodou“ – Zoo Praha a klub Roxy. *MIX.CZ* [online], 2006. [cit. 2014-04-28] . Dostupné z: <http://www.mix.cz/clanky/2006/7994-beneficni-koncert-4-roky-nad-vodou--zoo-praha-a/>.

BOBEK, M., Nové logo Zoo Praha. *Zoo Praha* [Online], 2012. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/aktualne/pohledem-reditele/7307-nove-logo-zoo-praha-4003434>.

ČERMÁKOVÁ, Martina. Zoo je zatopená, protože ji Praha nezahrnula do protipovodňové ochrany. *Hobby.cz* [online], 2013. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://hobby.idnes.cz/proc-povoden-zaplavila-zoo-praha-2013-d6i-/hobby-mazlicci.aspx?c=A130604_161111_hobby-mazlicci_mce.

Forbes has named the best zoos of the world. *Life is travel* [Online], 2007. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.lifeistravel.org/content/256>.

KÁBELOVÁ, A. 10 let do největších ničivých povodní v České republice. *Czech* [Online], 2012. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/10-let-od-nejvetsich-nicivych-povodni-v-Ceske-repu>.

KRÁTKÁ, K.; PERNICOVÁ, H. et al. Historie a současnost dobrovolnictví v České republice. Za sebevědomé Tišnovsko [Online], 2010. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: http://sebevedome.tisnovsko.eu/download/dobrovolnictvi_CR_final.pdf.

Louskáček 2002: Pomozte nám oklepat se! Art Directors Club Czech Republic [Online], 2002 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://archive.adc-czech.cz/louskacek/work-detail.html/2002/419>.

Miroslav Bobek: Pražská zoo byla letos zaplavena zbytečně. *Hospodářské noviny* [online], 2013. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-60067080-miroslav-bobek-prazska-zoo-byla-letos-zaplavena-zbytecne>.

Návštěvnost turistických cílů v ČR 2009, *CzechTourism* [Online], 2010. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.praha.eu/public/42/dc/fd/723255_30180_navstevnost_turistickyh_cilu_2009.pdf.

Outdoor / Červenec 2013. *Marketing & Media* [online], 2013. [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-60440170-outdoor-cervenec-2013>.

Prague zoo animals struggle with floods. *BBC* [online], 2002. [cit. 2014-0-29]. Dostupné z: http://news.bbc.co.uk/cbbcnews/hi/animals/newsid_2194000/2194220.stm.

Pražská zoo má po povodni otevřeno, zájem je malý. *E15* [online], 2013. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/prazska-zoo-ma-po-povodni-otevreno-zajem-je-maly-994966>.

Pražská zoo musí změnit své logo. *ČT24* [online], 2009. [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/66164-prazska-zoo-musi-zmenit-sve-logo/>.

SCHWARZ, Andreas. Stakeholder Attributions in Crises: The Effects of Covariation Information and Attributional Inferences on Organizational Reputation. *International Journal of Strategic Communication* [Online]. Vol. 6, is. 2, 2012. s. 174-195. [cit. 2014-

04-28]. Dostupné z:

http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2011.596869#.U29LuPI_vTo.

Sorrow as 'hero' flood seal dies. *CNN* [online], 2002. [cit. 2014-0-29]. Dostupné z: <http://europe.cnn.com/2002/WORLD/europe/08/20/floods.seal/index.html>.

Stránka na podporu výstavby dostatečné ochrany pro pražskou zoologickou zahradu. *Petice Zoo* [Online], 2013. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.peticezoo.cz/podepsano/>.

Šokující povodňový plán Prahy: Zoo nechali zatopit schválně! *Blesk.cz* [online], 2013. [cit. 2014-0-28]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-povodne-2013/198904/sokujici-povodnovy-plan-prahy-zoo-nechali-zatopit-schvalne.html>.

ŠŤASTNÝ, Michal. Superbrands pro Zoo Praha. *Zoo Praha* [Online], 2013. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/vse-o-zoo/press/tiskove-zpravy/7628-superbrands-pro-zoo-praha>.

Takřka milion na obnovu Zoo Praha! *Zoo Praha* [online], 2013. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/aktualne/ostatni-clanky/5703-takrka-milion-na-obnovu-zoo-praha>.

Tragická povodeň v pražské zoo: uspané gorily se plavily po raftech. *ČT24* [Online], 2012 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/191790-tragicka-povoden-v-prazske-zoo-uspane-gorily-se-plavily-po-raftech/>.

Výroční zpráva 2001-2002 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [Online], 2002. [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/docs/vyrocnizprava/Vyrocn%C3%AD%20zprava%202001.pdf>.

Výroční zpráva 2004 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [Online], 2004. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/docs/vyrocnizprava/Vyrocn%C3%AD%20zprava%202004.pdf>.

Výroční zpráva 2005 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [Online], 2005. [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.zoopraha.cz/docs/vyrocnizprava/Vyrocn%C3%AD%20zprava%202005.pdf>.

Výroční zpráva 2012 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha* [Online], 2012. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z:

<http://www.zoopraha.cz/docs/vyrocnizprava/Vyrocní%20zprava%202012.pdf>.

Výroční zpráva 2013 Zoologická zahrada hl. m. Prahy. *Zoo Praha*, 2013.

What is Public Relations? *PRSA* [Online], 2014. [cit. 2014-04-30]. Dostupné z:

http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.U2QvRPI_vTo.

Zoo animals killed in Prague floods. *BBC* [online], 2002. [cit. 2014-0-29]. Dostupné z:

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/2193483.stm>.

Zoo se dohodla s Hudečkem, postaví nový pavilon goril. *ČT24* [online], 2013. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/230464-zoo-se-dohodla-s-hudeckem-postavi-novy-pavilon-goril/>.

Zoo se utopila podruhé. A zbytečně. *Deník.cz* [online], 2013. [cit. 2014-0-22]. Dostupné z:

http://prazsky.denik.cz/zpravy_region/zoo-se-utopila-podruhe-a-zbytecne-20130604.html.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Zvedáme hlavu po povodni (obrázek)
- Příloha č. 2: TV klip ‚Pomozte nám se oklepat‘ (obrázek)
- Příloha č. 3: Reklamní kampaň ve spolupráci s M. Cihlářem v roce 2002 (obrázek)
- Příloha č. 4: Benefiční koncert ‚Zvedáme hlavu‘
- Příloha č. 5: Boj s mediálním živlem (článek)
- Příloha č. 6: Grafické znázornění zaplavení areálu Zoo Praha, 2013 (obrázek)
- Příloha č. 7: Nové logo Zoo Praha, povodňová úprava loga (obrázek)
- Příloha č. 8: Pomáháme gorilám k novému bydlení (obrázek)
- Příloha č. 9: Pomozte prosím – Povodně 2013 (obrázek)
- Příloha č. 10: Kampaň Bushman: ‚Koupí trička přispějete 100 Kč na obnovu Zoo Praha‘ (obrázek)
- Příloha č. 11: Venkovní reklamní kampaň ‚Svou návštěvou nám pomůžete‘ (obrázek)
- Příloha č. 12: Reklamní vizuál kampaně MasterCard *PayPass* (obrázek)
- Příloha č. 13: Časopis Trojský koník 2/2013 (obrázek)
- Příloha č. 14: Reklamní předměty s povodňovou tematikou (obrázek)
- Příloha č. 15: Oficiální web Zoo Praha, 2013 (obrázek)
- Příloha č. 16: Příklady komunikace na sociálních sítích (obrázek)
- Příloha č. 17: Video ‚Gorily jsou zpět ve své expozici – 21. června 2013‘ (obrázek)
- Příloha č. 18: Pozvánka na akci ‚Setkání dobrovolníků‘ (obrázek)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Zvedáme hlavu po povodni (obrázek)



Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 2: TV klip ‚Pomozte nám se oklepat‘ (obrázek)



Zdroj: <http://archive.adc-czech.cz/louskacek/work-detail.html/2002/419>.

Příloha č. 3: Reklamní kampaň ve spolupráci s M. Cihlářem v roce 2002 (obrázek)



Zdroj: TOUŠOVÁ, Petra. *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. 2009. 37s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Dolanský.

Příloha č. 4: Benefiční koncert ‚Zvedáme hlavu‘ (obrázek)



Zdroj: Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002*.



MIMOŘÁDNÉ POVODŇOVÉ ČÍSLO - 2002

BOJ S MEDIÁLNÍM ŽIVLEM

Boj s živlem stál zahradu mnoho sil, ještě více si vyžádá její obnova. Zcela zvláštní povodňovou kapitolou však byl mediální zápas o čistý štít naší zoo, neméně vyčerpávající a bolestný. Informace o ztrátách na životech zvířat znamenaly pro veřejnost v první chvíli šok. Na stránkách novin a v televizních reportážích nebyli zaměstnanci naší zoo ušetřeni příkrých soudů, podezřívavých spekulací i rozčilených plivanců. Bylo třeba času a především nekonečné trpělivosti při práci s novináři, aby bylo pro laickou veřejnost vůbec představitelné, co tato snad největší evakuační akce v dějinách všech zoo obnášela. Popovodňové pochybnosti se nezastavily ani před vlastním smyslem zoologických zahrad jako takových. Negativní ohlasy však vzedmuly i obrovskou vlnu na obhajobu a podporu zahrady a nakonec zůstaly ve výrazné menšině. I ony se ale staly součástí ničivé povodňové vlny a bylo třeba jim čelit.

Pani Kubišová,

v záplavě ohlasů na tragické události v Zoo Praha byl ten Váš sned nejbolestivější. Aniž byste se jakkoli snažila opatřit si bližší informace, na základě několika zjednodušených mediálních zpráv přilivete na lidi, kteří prožili nejhorší dny svého života. Mě označujete za chladnokrevného kata a např. ošetřovatele slonů za lidi, kteří nechávají schválně slona topit, aby se mu pomstili za jeho nezvladatelnou povahu.

Vím, že utracení nebo utopení zvířat v zoo je pro veřejnost obrovská trauma. Vzhledem k tomu, že u tragédie byli pouze pracovníci zoo, vyvolává vše spoustu dohadů, že se můžeme vymlouvat, lhát, jenom abychom se zbavili odpovědnosti a nečistého svědomí. Informace pronikaly do médií živelně, kolabovaly telefony, internet, novináři v ony kritické hodiny viděli jen chaotické zlomky, vyhlašovali výzvy, které jsme nevyhlásili, informovali o něčem, co se vůbec nestalo ... Celé úterý a středu nebylo možné dělat nic jiného, než myslet na zvířata, na jejich záchranu, bezpečné přesuny, na jejich zdraví. Při nejlépeší vůli nelze zajistit, aby u všeho byla kamera, aby po každé akci byla vzápětí informována veřejnost. V tak neuvěřitelném presu měl i náš vlastní tiskový zástupce Vít Kahle téměř znemožněnou práci.

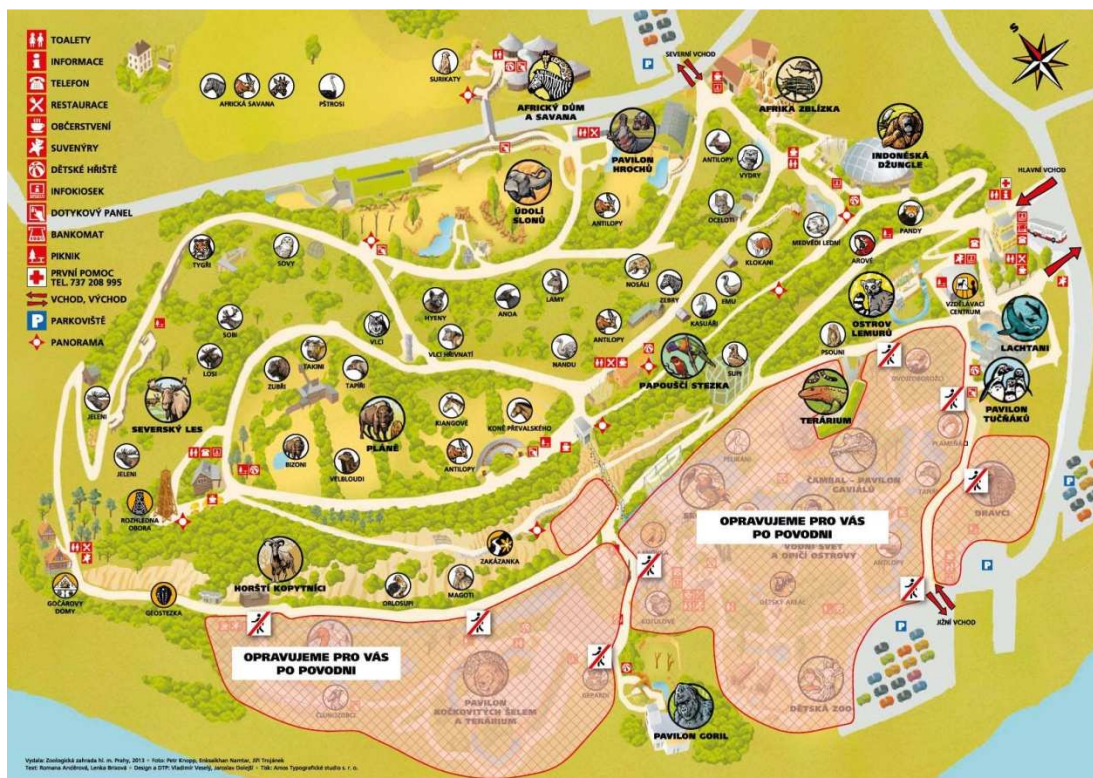
Vám je však hned vše jasné. Utracení zvířete je pro Vás apriori nehumánní čin. Utratit staré zvíře pak ještě nehumánnější. Nic víc Vás nezajímá, než abychom za to byli přilhaně potrestáni.

Nikdy jsem v tak extrémní situaci nebyl. Při klíčových rozhodnutích jsem měl vždy vedle sebe lidi přímo od postižených zvířat. Lev a medvěd byli utraceni, protože jsme je ze zaplavovaného pavilonu už nestihli evakuovat. Jejich věk, stejně jako agresivita a dřívější problémy s uspáváním, ovlivnily leda to, že z 15 evakuovaných velkých šelem byl na řadě jako poslední. Voda již byla u nich, nebyla k dispozici transportní bedna. Jediná možnost byla převést je uspaně přímo na voze. Oba se však už jednou předtím z uspání neočekávaně probrali. Zkusit to by znamenalo ohrozit lidi. Nechat je v kleci bojovat s živlem a dát jim tedy „šanci“, by znamenalo téměř jisté několikahodinové utrpení se špatným koncem. Před opuštěním pavilonu jsem souhlasil s jejich utracením větší dávkou imobilátu. Necitili při tom nic. Slona Kadíru nebylo lze přemístit, i kdybychom měli času více. Je to nezvladatelný, agresivní samec, který smrtelně útočí na vše živé, co se k němu přiblíží. Nebyla to žádná jeho povahová vada ani výsledek špatné zkušenosti s lidmi. U sloních samců je to běžné. Vyrobit pro něj transportní klec, zajistit nový prostor, který by mu odpojal, to je záležitost minimálně 3 dnů intenzivních příprav. Měl jedinou šanci, že voda nestoupne tak, aby musel plavat, nebo dokonce aby mohl uplavat ze svého výběhu. Obojí se stalo. Kdyby nebyl utracen, bojoval by marně s živlem za neuvěřitelného utrpení, podchlazen, vyčerpán a napředstavitelně vyděšen. A uplavat-li by, ohrozil by lidi. Podobně hrožila Lentilka, která se neznámo jak dostala ze zatopeného pavilonu, kde by měla, podobně jako samec Slávek, šanci přežít. Tuto šanci měla i v zatopeném výběhu sloních samic, kdyby ale i v tomto výběhu nestoupila voda nad úroveň bariér.



Zdroj: Toušová, *Komunikace Zoo Praha po povodních 2002.*

Příloha č. 6: Grafické znázornění zaplavení areálu Zoo Praha, 2013 (obrázek)



Zdroj: <http://www.prazskypatriot.cz/obrazky/zoo/mapa-zoo-po-povodni.jpg>.

Příloha č. 7: Nové logo Zoo Praha, povodňová úprava loga (obrázek)



Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 8: Pomáháme gorilám k novému bydlení (obrázek)



ZOO PRAHA

BENEFIČNÍ KONCERTY V ZOO PRAHA

Letní cyklus benefičních koncertů se odehraje v přírodním amfiteátru na louce pod Sklenářkou poblíž Afrického domu.

28. 7. 15.00	HRADIŠŤAN
4. 8. 17.00	MONIKA BAGÁROVÁ A NORBERT PETICZKY
11. 8. 17.00	SPIRITUÁL KVINTET
24. 8. 17.00	GIPSY.CZ

Vstupné 100 Kč
Celá částka jde na povodňové konto a výstavbu nového pavilonu goril.



POMÁHÁME GORILÁM K NOVÉMU BYDLENÍ

Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 9: Pomozte prosím – povodně 2013 (obrázek)

POMOZTE PROSÍM

POVODNĚ 2013

ZOO PRAHA

POŠLETE DMS

TVAR SMS ZPRÁVY
DMS ZOO + NÁZEV DRUHU
(např. dms zoo slon)

ODESLAT NA ČÍSLO
87 777

Cena DMS je 30,- Kč,
příjemce obdrží 27,- Kč.
(Služba je bez DPH)

POŠLETE PENÍZE

POŠLETE FINANČNÍ DAR
NA SPECIÁLNÍ POVODŇOVÉ
KONTO PRAŽSKÉ ZOO

číslo účtu
3070207/0100

ZA JAKOUKOLIV FINANČNÍ
POMOC VÁM BUDE
ZOO PRAHA VDĚČNÁ!

PŘIJĎTE POMOCI

POKUD CHCETE NABÍDNOUT SVÉ
RUCE A POMOCI PŘI
NÁPRÁVÁCH ŠKOD
ZPŮSOBENÝCH POVODNÍ,
PŘIJEJTE SE DO SPECIÁLNÍ
SKUPINY NA FACEBOOKU

Povodeň 2013 - pomáháme Zoo Praha!

NEVÁHEJTE A PŘIJEJTE SE!

Veškeré informace na www.zoopraha.cz nebo na facebookové stránce ZOO Praha.

Pošlete dárcovskou SMS ve tvaru

DMS ZOO PRAHA
na číslo **87 777**

a přispějte částkou 27 Kč na obnovu Zoo Praha po povodni.
Cena jedné DMS je 30 Kč.

ZOO PRAHA

Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 11: Bushman: ‚Koupí trička přispějete 100 Kč na obnovu Zoo Praha‘ (obrázek)



Zdroj: <http://www.bushman.cz/bushman-for-zoo>.

Příloha č. 11: Venkovní reklamní kampaň ‚Svou návštěvou nám pomůžete‘ (obrázek)



Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 12: Reklamní vizuál kampaně MasterCard PayPass (obrázek)



Zdroj: Trojský koník

Příloha č. 13: Časopis Trojský koník 2/2013 (obrázek)



Příloha č. 14: Reklamní předměty s povodňovou tematikou (obrázek)



Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 15: Oficiální web Zoo Praha, 2013 (obrázek)

Titulní strana
 Před návštěvou
 Vše o zvířatech
 Vše o zoo
 Pro školy
 Program v zoo
 Suvněny a publikace
 Pomozte nám
 Napíšte nám
 Kontakty

english zvuků předání

Právě teď
 12:30
 Sebění z letmury

Kalendář

30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31

srpen 2013

Benefiční koncerty v Zoo Praha

Spirituál kvintet, neděle 11. 8. 2013 od 17:00

Jedna z nejlepších českých folkových skupin s tradicí sahající až do roku 1960. Repertoár skupiny je nebývale široký - od moravských lidových písní, renesančních, pražských, irských a skotských balad až ke gospelům a spirituálům. Rada písní zlidověla, koncerty se často stávají společným muzicováním Spirituál kvintetu a publika.

Oblibu a váženost Spirituál kvintetu dokazuje i řada vystoupení pro významné státníky, nebo dokonce přímo s nimi. V roce 1990 si na Václavském náměstí se Spirituálem zapívali hned dva prezidentí: Václav Havel a George Bush starší. Pro dalšího amerického prezidenta, Billa Clintona, hrála skupina v Redutě v lednu 1994.

Zatím posledním počinem Spirituál kvintetu je album *Čerstvý vítr* z roku 2012.

Obnovu Zoo Praha po povodni a výstavbu nového pavilonu goril podpoří letní série benefičních koncertů na louce u Afrického domu v horní části zoologické zahrady.

Cena vstupenky je 100 korun, celá částka jde na povodňové konto Zoo Praha 3070207/0100. Vstupenky jsou v prodeji v Informačním centru u hlavního vchodu i na místě konání.

Všichni dobrovolníci, kteří Zoo Praha pomáhali a pomáhají s odstraňováním povodňových škod, mají vstup na koncerty zdarma.

Koncerty jsou organizovány formou open air produkce, hudební vystoupení je možné sledovat vestoje, či na přinesených dekách a podobně. Koncerty budou trvat zhruba 1,5 hodiny.

V prostoru amfiteátru budou k dispozici placené nápoje i občerstvení. Samozřejmostí je možnost využití mobilních toalet.

Parkovat je možné u Severního vchodu do zoo, odkud povede navigace k hledišti. Na místo konání lze dorazit také autobusovými linkami 112 a 236 (zastávky Zoologická zahrada, nebo Botanická zahrada Troja). K zoologické zahradě pravidelně vyjíždí i parníky Pražské paroplavební společnosti.

Z Rašínova nábřeží vyplouvají parníky v daných dnech v 9.00, 12.00 a 15.30. Jedna jízda stojí 160 pro dospělé a 90 korun pro děti. Cesta trvá 75 minut. Kratší lodi trasa z nástupiště Na Františku pak vyjde dospělého na 120, dítě na 70 korun. Lode odtud vyjíždí v daných dnech vždy v 9.00, 10.00 a 17.00 hodin, plavba trvá 55 minut. Více informací na www.parloplavba.cz

BENEFIČNÍ KONCERTY V ZOO PRAHA

100 MINUT

28. 7. 18.00 HRADŠTÁN
 8. 8. 17.00 PRAŽSKÝ KAPAL
 11. 8. 17.00 SPIRITUÁL KVINTET
 24. 8. 17.00 GIPSYCZ

Vstupné 100 Kč
 50 Kč děti, 30 Kč senioři
 vstup zdarma pro dobrovolníky
 vstup zdarma pro děti do 10 let

POMÁHÁME GORILÁM K NOVÉMU BYDLENÍ

Zdroj: Zoo Praha

Příloha č. 16: Příklady komunikace na sociálních sítích (obrázek)

Zoo Praha
4,6 ★★★★★ (20,474 hodnocení)
To se mi líbí (147,277) · Mluví o tom (3,857) · Byli tady: 89,390

Zoologická zahrada a akvárium
Vítejte na oficiálním profilu Zoo Praha!
Sledujte nás také v angličtině
<http://www.facebook.com/praguezoo> a ruštině

Informace – Navrhnout úpravu

VELEMLOCI V

147 tis.

O vlčích a Červených karkulce
Nikdy nezapomenu, jak smečka našich vlků ř...

Fotky To se mi líbí Videa Poznámky 90

Povodeň 2013 - pomáháme Zoo Praha!

About Events Photos Files Notifications

Write Post Add Photo / Video Ask Question Add File

10,155 members (5,999 new) · Invite by email

+ Add people to Group

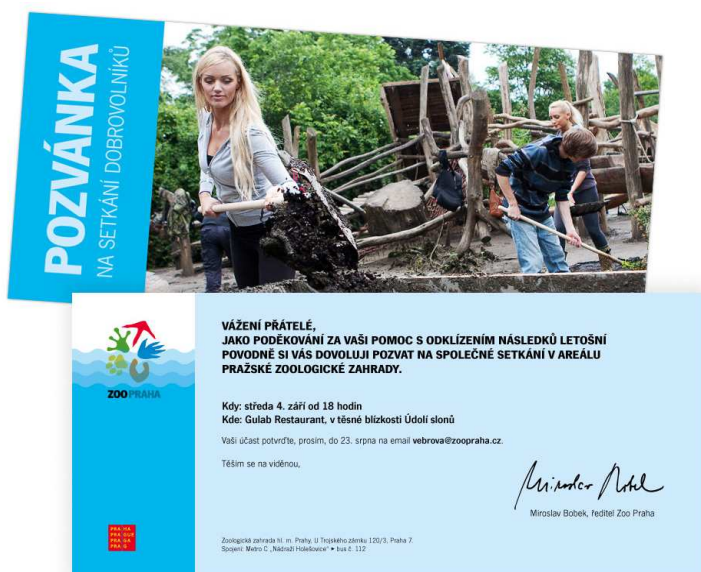
Zdroj: Facebook

Příloha č. 17: Video ,Gorily jsou zpět ve své expozici – 21. června 2013‘ (obrázek)



Zdroj: Youtube

Příloha č. 18: Pozvánka na akci ,Setkání dobrovolníků‘ (obrázek)



Zdroj: Zoo Praha