

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství



**Ekonomická efektivnost' mediální komunikácie  
lesných podnikov**

Dizertačná práca

Autor: Ing. et Ing. Ján Lichý

Školiteľ: prof. Ing. Iveta Hajdúchová, PhD.

**2013**

„Prehlasujem, že som dizertačnú prácu na tému Ekonomická efektívnosť mediálnej komunikácie lesných podnikov vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry a na základe konzultácií a doporučení školiteľa. Súhlasím so zverejnením dizertačnej práce podľa zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platnom znení, a to bez ohľadu na výsledok jej obhajoby.“

Vo Zvolene dňa 30. 10. 2013

podpis

## **Abstrakt**

### **Ekonomická efektívnosť mediálnej komunikácie lesných podnikov**

Dizertačná práca vychádza z teoretických poznatkov o princípoch komunikačných kanálov, pričom sa zaoberá podstatou komunikácie medzi lesnými podnikmi ako odosielateľmi správ na jednej strane a širokou verejnosťou ako recipientmi informácií o komunikátoroch na druhej strane. Jedným zo základných nástrojov komunikačnej politiky lesných podnikov je ich prezentácia v masmédiách, ktoré zahrňujú printové médiá a elektronické médiá vrátane moderných informačno-komunikačných technológií. Dizertačná práca sa podrobne venuje princípom komunikácie s verejnosťou v lesnom hospodárstve vrátane spoločenskej a environmentálnej úlohy komunikácie s verejnosťou. V dizertačnej práci sú analyzované možnosti uplatnenia masmediálnej komunikácie i širšieho konceptu komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch na príklade komunikácie s verejnosťou v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica a následne, na základe analýzy teoretických východísk danej problematiky a analógie s podobnými podnikmi v rámci krajín EÚ, je navrhnutý model prezentácie lesných podnikov v masmédiách vrátane základných princípov komunikačnej politiky s dôrazom na jej efektívnosť v rovine účelnosti. Významná časť dizertačnej práce je venovaná analýze strategických dokumentov lesného hospodárstva na paneurópskej a komunitárnej úrovni vo vzťahu k zámerom a opatreniam, ktoré sa priamo či nepriamo týkajú komunikácie s verejnosťou.

**Kľúčové slová:** lesné hospodárstvo, lesný podnik, komunikácia, masmédiá, public relations

## **Abstract**

### **Economic effectiveness of the media communication of forest enterprises**

The dissertation thesis is based on the theoretical knowledge of principles of communication channels between forest enterprises as message senders on one hand and general public as message receivers on the other hand. One of the basic tools of communication policy of forest enterprises is their presentation in media including print media as well as electronic media together with the modern information and communication technologies. The dissertation thesis deals with the analysis of theoretical approaches to the mentioned issues. Especially, the thesis deals in detail with the principles of public relations in forestry including social and environmental role of public relations. The possibilities of application of media communication including broader concept of public communication and relations in forest enterprises, using an example of public relations in the state forest enterprise Lesy SR, š.p., Banská Bystrica, is analysed and, then, based on the analogy with the similar forest enterprises within the EU countries, the model of the forest enterprise presentation in media is proposed in the dissertation thesis, based on the general principles of communication policy with special emphasis on its effectiveness in terms of the suitability. An important part of the dissertation thesis is devoted to the analysis of strategic forestry documents at the Pan-European as well as the Community level in relation to the measures that may directly or indirectly affect public communication and relations.

**Key words:** forestry, forest enterprise, communication, media, public relations

## Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cieľ dizertačnej práce.....	11
3 Teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky.....	12
3.1 Podstata komunikácie.....	12
3.2 Masmediálna komunikácia.....	13
3.2.1 Definícia masmediálnej komunikácie.....	14
3.2.2 Masmédiá.....	16
3.3 Podstata a nástroje public relations.....	20
3.4 Masmediálna komunikácia v lesnom hospodárstve.....	24
3.5 Komunikácia s verejnosťou v lesnom hospodárstve.....	26
3.5.1 Spoločenská úloha komunikácie s verejnosťou.....	28
3.5.2 Environmentálna úloha komunikácie s verejnosťou.....	29
3.5.3 Komunikácia s verejnosťou ako súčasť corporate governance v lesnom hospodárstve.....	30
3.6 Efektívnosť masmediálnej komunikácie.....	32
3.6.1 Princípy efektívnej masmediálnej komunikácie v lesných podnikoch.....	34
3.6.2 Opatrenia na efektívnu prezentáciu lesných podnikov v masmédiách.....	35
4 Metodika dizertačnej práce.....	38
5 Výsledky práce.....	42
5.1 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva.....	42
5.1.1 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva na paneurópskej úrovni.....	42
5.1.1.1 Podstata strategických dokumentov lesného hospodárstva na paneurópskej úrovni.....	43
5.1.1.2 Analýza záverečných dokumentov ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe.....	44
5.1.2 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva na úrovni EÚ.....	48

5.1.2.1 Podstata strategických dokumentov lesného hospodárstva na úrovni EÚ.....	49
5.1.2.2 Vývoj strategických dokumentov lesného hospodárstva na úrovni EÚ do roku 1988.....	50
5.1.2.3 Lesnícka stratégia EÚ.....	50
5.1.2.4 Akčný plán EÚ pre lesy.....	54
5.1.3 Národné lesnícke programy v krajinách EÚ.....	56
5.1.3.1 Česká republika.....	58
5.1.3.2 Fínsko.....	62
5.1.4 Zhrnutie.....	63
5.2 Súčasný stav komunikácie s verejnosťou v lesnom hospodárstve SR.....	65
5.3 Prezentácia podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v masmédiách.....	69
5.3.1 Organizačné usporiadanie.....	69
5.3.2 Nástroje masmediálnej komunikácie.....	70
5.3.3 Ostatné nástroje komunikácie s verejnosťou.....	94
5.3.4 Vplyv jednotlivých faktorov.....	100
5.4 Princípy efektívnej komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch.....	101
5.4.1 Návrh modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách.....	105
5.4.2 Návrh využitia špeciálnych nástrojov komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch.....	111
6 Záver.....	113
Literatúra.....	115

## Zoznam obrázkov

Obr.1	Početnosť pozitívnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	73
Obr.2	Početnosť neutrálnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	73
Obr.3	Početnosť negatívnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	74
Obr.4	Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2009 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	83
Obr.5	Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2010 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	88
Obr.6	Vývoj počtu tlačových správ vydaných v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2009 – 2012	93

## Zoznam tabuliek

Tab. 1	Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 15	60
Tab. 2	Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 14	60
Tab. 3	Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 16	60
Tab. 4	Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 17	61
Tab. 5	Opatrenia Priority 18 NLP SR (rámcové ciele 54, 55 a 56)	67
Tab. 6	Opatrenia Akčného plánu NLP SR vo vzťahu k public relations	68
Tab. 7	Početnosť mediálnych výstupov v roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	72
Tab. 8	Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2009 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	82
Tab. 9	Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2010 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	87
Tab. 10	Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – marec roku 2011 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica	90
Tab. 11	Početnosť tlačových správ vydávaných v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2009 – 2012	92

Tab. 12 Prehľad nástrojov komunikácie s verejnosťou používaných  
v podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica rokoch 2002 – 2012

97



# 1 Úvod

Komunikácia nie je len fráza, ale každodenne používaný pojem s rôznym obsahovým významom. Ako výraz je ťažko vymedziteľný. V roku 1977 uskutočnil Klaus Merten, odborník v oblasti komunikácie, výskum, na základe ktorého zistil, že pojem komunikácia môže mať viac ako 160 rozličných významov. Na základe tohto zistenia vymedzil subanimálnu, animálnu, humánnu, masmediálnu komunikáciu a komunikáciu riadenú najmodernejšími technológiami (MERTEN 1977).

V súčasnosti v procese globalizácie, internacionalizácie a rastúcej konkurencie nadobúda práve masmediálna komunikácia, ktorá je dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou komunikačnej stratégie každého podniku, čoraz väčší význam. Význam masmediálnej komunikácie zdôrazňujú aj typické črty budúcich trhov, z ktorých najvýznamnejšie sa dajú charakterizovať nasledovne (JUSLIN 1994, TORDJMAN 1998):

1. potreby jednotlivých zákazníkov budú čoraz viac rozdielne,
2. podniky budú väčšie a budú pôsobiť v nadnárodných rámcoch,
3. informačné prostredie bude transparentné, globálne a bude sa rýchlo meniť,
4. zvýši sa množstvo aktérov na trhu, ktorí presadzujú environmentálne hodnoty,
5. význam a dopad spoločenských problémov sa bude zvyšovať.

Využívanie postupov a nástrojov masmediálnej komunikácie sa v súčasnosti stalo nevyhnutným predpokladom efektívneho riadenia všetkých podnikov, vrátane podnikov v sektore lesného hospodárstva (IVAN 2008). Pre lesné podniky to platí dvojnásobne, a to hlavne z dôvodu, že lesné podniky plnia práve významné celospoločenské a environmentálne funkcie, na zabezpečenie ktorých má eminentný záujem široká verejnosť. Navyše, lesy a ich diverzita sú nevyhnutnou súčasťou vidieka a predstavujú podstatný prvok integrovanej stratégie rozvoja vidieckych oblastí a tvoria dôležitú súčasť prírodného prostredia Európy.

To je aj hlavným dôvodom, prečo sa táto práca zaoberá prezentáciou lesných podnikov v masmédiách a komunikáciou s verejnosťou v odvetví lesného hospodárstva. Je zrejmé, že neexistuje určitý jeden najlepší spôsob

ako komunikovať. Celková efektívna a účinná komunikačná stratégia by sa mala prispôbiť predovšetkým správe, komunikačným cieľom, recipientovi a prístupným komunikačným médiám.

Masmediálna komunikácia, ktorá je základom prezentácie podnikov v masmédiách, má veľký vplyv na mnohé oblasti, z ktorých najdôležitejšie sú emocionálne správanie, vedomie, spôsob vyjadrovania a podobne. Masmediálna komunikácia v lesných podnikoch je relatívne novou podobou v rámci komunikácie s verejnosťou ako súčasťou samotnej práce s verejnosťou.

Širší rozmer komunikácie, resp. vzťahov s verejnosťou – tzv. public relations treba chápať v dôsledku celospoločenského vývoja ako reakciu na konflikt súkromných potrieb a potrieb celej spoločnosti. Dnes sú public relations významným marketingovým nástrojom, prostredníctvom ktorého riadi podnik vzťahy nielen so svojimi zákazníkmi či dodávateľmi, ale aj so širokou verejnosťou. Public relations sú samostatnou riadiacou funkciou, ktorej poslaním je prostredníctvom efektívnych komunikačných kanálov budovať dôveru a vzájomné porozumenie a hľadať možnosti spolupráce medzi podnikmi a relevantným segmentom verejnosti (VAŇOVÁ 2008).

Komunikácia s verejnosťou predstavuje cieľavedomú plánovitú a dlhodobú činnosť, pričom jej systematický rozmer presadzovaný prostredníctvom nástrojov public relations pomáha vytvárať pozitívny vzťah obyvateľstva k lesu, lesnému hospodárstvu a lesníkom a vychovávať najmä mladú generáciu k správneému vzťahu k životnému prostrediu (KOBZINA 2006).

## 2 Cieľ dizertačnej práce

V súčasnosti sa stále naliehavejšie hovorí o mediálnej gramotnosti a z nej vyplývajúcej potrebe mediálnej komunikácie. Od konca dvadsiateho storočia sa všeobecne hovorí o nástupe tzv. informačnej spoločnosti, o ktorej sa predpokladá, že pre ňu budú rozhodujúce globálne informačné toky prekračujúce hranice štátov, ktoré by mali sprostredkovať interakciu medzi komunikačnými, kultúrnymi, politickými, ekologickými a ekonomickými procesmi.

Teoretické východiská humánnej komunikácie s dôrazom na masmediálnu komunikáciu dávajú jednoznačnú odpoveď na otázky o význame komunikácie ako takej i o jej význame v kontexte moderného riadenia podnikov vrátane lesných podnikov. Z toho vychádza aj cieľ práce, ktorým je na základe analýzy teoretických východísk danej problematiky a analógie s podobnými podnikmi v rámci EÚ navrhnúť v slovenských podmienkach model prezentácie lesných podnikov v masmédiách vrátane základných princípov mediálnej politiky lesných podnikov s dôrazom na jej efektívnosť v rovine účelnosti.

Cieľ práce je možné dosiahnuť prostredníctvom čiastkových cieľov, ktorými sú:

1. teoretická analýza komunikačnej politiky a jej mediálnych nástrojov s dôrazom na masmediálnu komunikáciu lesných podnikov,
2. analýza súčasného stavu prezentácie lesného hospodárstva v masmédiách na príklade najväčšieho lesného podniku v Slovenskej republike Lesy SR, š.p., Banská Bystrica,
3. analýza možností využitia jednotlivých masmediálnych nástrojov v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica,
4. analýza faktorov, ktoré môžu vplyvať na využívanie masmediálnych nástrojov v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica,
5. analýza efektívnosti vo vzťahu k účelnosti jednotlivých nástrojov mediálnej komunikácie vo vzťahu k očakávaným prínosom a cieľom lesných podnikov,
6. návrh modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách vrátane základných princípov mediálnej politiky.

### 3 Teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky

#### 3.1 Podstata komunikácie

Ako uvádza MALETZKE (1963), komunikáciu možno chápať v užšom a širšom zmysle. Komunikáciu v širšom zmysle predstavujú všetky procesy transferu informácií vzťahujúce sa na technické, biologické, psychické, fyzikálne a sociálne informačné prepojujacie systémy. Komunikáciou v užšom chápaní sa rozumie proces porozumenia, zhody a sprostredkovania určitého zmyslu a významu medzi živými tvormi. Komunikácia predstavuje prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa.

Komunikáciu možno vo všeobecnosti definovať ako proces prenášania informácií od jednej osoby, resp. skupiny osôb k druhej osobe, resp. skupine osôb (SEDLÁK 1997). Na základe tejto definície možno vymedziť šesť základných prvkov komunikačného procesu:

- odosielateľ správy – komunikátor,
- obsah komunikácie (správa, tvrdenie, posolstvo),
- kanál – médium, cez ktoré sa obsah dostáva k prijímateľovi,
- prijímateľ správy – recipient,
- šum – zásah do prenášanej správy a
- spätná väzba.

Komunikátor je jednotlivec alebo skupina, ktorá chce správu preniesť k recipientovi. Túto správu je potrebné zakódovať, t.j. vyjadriť pomocou prijateľnej formy, aby ju bolo možné preniesť. Zakódovaná správa sa prenáša cez príslušný kanál, ktorý spája odosielateľa s recipientom. Recipient správu prijme a preloží do formy pre neho prijateľnej. Šum na niektorom mieste komunikačného procesu narúša tento proces ešte pred samotným prijatím správy. Spätná väzba predstavuje odpoveď recipienta, prostredníctvom ktorej komunikačný proces pokračuje ďalej.

Vzhľadom na to, že efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej správe, je nevyhnutné zaoberať sa prostriedkami vyjadrovania, teda

komunikačnými kanálmi, ktoré predstavujú základné médiá komunikácie. Komunikačné médiá možno rozdeliť do troch skupín (KOBZINA 2006, 2007A,B):

1. Primárne médiá sú médiá elementárneho ľudského kontaktu – patrí k nim reč ako základné médium verbálnej komunikácie a všetky prostriedky neverbálnej komunikácie (napr. mimika, gestikulácia, kinetika, fonetika, proxemika, haptika, posturika, vizika, kolorika a olfaktorika). V tomto prípade medzi odosielateľom a recipientom neexistuje žiadne technické zariadenie.
2. Sekundárne médiá sú médiá, ktoré si vyžadujú existenciu špecifického technického zariadenia na strane odosielateľa, nie však na strane prijímateľa správy (napr. dymové signály, vlajkové signály, písomná korešpondencia, letáky, plagáty, knihy a časopisy a pod.).
3. Terciárne médiá sú médiá, ktoré si vyžadujú existenciu špecifického technického zariadenia aj na strane odosielateľa aj na strane prijímateľa (napr. telefón, televízia, rádio, CD nosič, film, video, počítač a pod.)

### **3.2 Masmediálna komunikácia**

Základným druhom komunikácie v socio-ekonomických vzťahoch a procesoch je humánna komunikácia. Humánna komunikácia popisuje výhradne komunikáciu medzi ľuďmi. V prvom rade sa zaoberá výlučne sociálnymi komunikačnými procesmi. Ľudské konanie má vždy určitý zmysel, je cieľavedomé (HAYEK 1945). Je orientované vždy na iné osoby, preto sa označuje aj ako sociálne konanie. Humánna komunikácia je jeho základným prostriedkom.

Základnými znakmi humánnej komunikácie sú (MERTEN 1977):

1. obojstrannosť (reciprocita), ktorá hovorí o tom, že pri komunikácii medzi dvoma alebo viacerými osobami prebieha vzájomný proces výmeny úloh komunikátora aj recipienta,
2. intencionalita, ktorá vyjadruje fakt, že správa je určená konkrétnemu recipientovi,

3. prítomnosť ako pojem označujúci vzájomnú priamu interakciu komunikačných partnerov (nejde len o vzájomnú interakciu pri osobnom rozhovore, ale existuje aj napr. pri telefonovaní),
4. jazyk, ktorý je hlavným atribútom komunikácie, a to aj napriek tomu, že sa často komunikuje aj najrôznorodejšími neverbálnymi spôsobmi (jazyk je výkonný komunikačný nástroj a hrá dôležitú úlohu pri vzájomnom pochopení dvoch alebo viacerých komunikačných partnerov),
5. reflexívnosť, v ktorej Merten vidí charakteristický znak komunikácie a ktorá sa chápe ako spätná väzba, resp. ako názory na samotný komunikačný proces (MERTEN 2007).

Humánna komunikácia je však len jeden druh komunikácie v rámci jej hierarchického rozdelenia – vzhľadom na zameranie tejto práce je oveľa dôležitejšia tzv. masmediálna komunikácia.

### **3.2.1 Definícia masmediálnej komunikácie**

Štandardná definícia (podľa *Shorter Oxford English Dictionary*) vymedzuje heslo „masa“ ako „zoskupenie, v ktorom sa stráca osobnosť“ (*aggregate, in which individuality is lost*). Masa označuje veľké množstvo (skupinu) ľudí, ktorí nie sú dostatočne charakterizovaní ako individuality a v danej situácii ani takto nemôžu byť charakterizovaní. Pre pojem „masa“ sú charakteristické nasledovné vlastnosti:

- ide o veľký súbor,
- masa nie je diferencovaná,
- masa má prevažne zápornú podobu,
- chýba tu relatívny poriadok,
- je prejavom masovej spoločnosti.

Masová komunikácia je proces, pri ktorom masový alebo profesionálny komunikátor používa rôzne typy hromadných informačných prostriedkov s cieľom informovať rýchlo, na veľkú vzdialenosť a permanentne, aby ovplyvnil čo najväčšie publikum. Od interpersonálnej komunikácie sa líši niekoľkými znakmi – komunikátor je tu vysoko profesionálny, informácie sa prenášajú

vysokou rýchlosťou a sú zamerané priamo na konkrétnu cieľovú skupinu a výrazne tu absentuje spätná väzba.

Masmediálna komunikácia je na rozdiel od priamej humánnej komunikácie zameraná na širší rozsah populácie – ide o nekontrolovateľné heterogénne pôsobenie na anonymnú nejednotnú skupinu ľudí<sup>1</sup>. Masmediálna komunikácia je teda formou nepriamej komunikácie (MALETZKE 1963), ktorá sa na rozdiel od priamej humánnej komunikácie vyznačuje nasledovnými znakmi:

- absentuje tu výmena úloh medzi komunikačnými partnermi a
- absentuje tu spätná väzba vo forme „face-to-face“ medzi komunikátorom na jednej strane a recipientom na druhej strane<sup>2</sup>.

K masmediálnej komunikácii možno zahrnúť každý komunikačný proces, ktorý za vyznačuje (MALETZKE 1963, DEFLEUR 1970):

- verejnosťou, t.j. účasťou neosobného a neohraničeného publika, resp. prijímateľa v komunikačnom procese,
- nepriamosťou, t.j. priestorovým alebo časovým, resp. priestorovým aj časovým oddelením partnerov v komunikácii,
- jednostrannosťou, t.j. absenciou výmeny úloh medzi komunikačnými partnermi (medzi komunikátorom a recipientom),
- využívaním technických masovokomunikačných prostriedkov a
- pôsobením na široko disperzné, heterogénne publikum.

JANOWITZ (1968) tvrdí, že masmediálna komunikácia zahŕňa inštitúcie a postupy, pomocou ktorých špecializované skupiny využívajú technické prostriedky (napr. tlač, rozhlas, televízia, film a podobne) na šírenie symbolického obsahu smerom k rozsiahlemu, rozmanitému a široko rozptýlenému publiku. Každodenné skúsenosti s masmediálnou komunikáciou sú nesmierne pestré. Okrem toho treba skonštatovať, že masmediálna komunikácia je dobrovoľná a obvykle ju formuje kultúra a nároky, ktoré na jedincov kladie ich spôsob života a sociálne prostredie, v ktorom žijú (MCQUAIL 1999).

V rámci historického vývoja<sup>3</sup> možno rozlíšiť tri vývojové fázy masmediálnej komunikácie (NOELLE-NEUMANN ET AL. 2004):

---

<sup>1</sup> Recipienti správ sú v tomto prípade priestorovo a časovo od seba oddelení.

<sup>2</sup> Takáto komunikácia sa označuje aj termínom jednosmerná komunikácia, pri ktorej je vždy problematická práve otázka jej efektívnosti.

1. fáza (1920 – 1944) – obdobie tzv. všemocných médií (komunikátor prezentoval svoje podnety bez ohľadu na objekt komunikácie, pričom recipient na danú správu nereagoval, t.j. objekt komunikácie predstavoval tzv. čiernu skrinku), v ktorom sa kládol veľký dôraz na psychologický výskum a sociologicky orientovaný výskum (teória ľudského správania),
2. fáza (1945 – 1970) – obdobie tzv. nemohúcnych médií (komunikátor prezentoval svoje podnety už s ohľadom na samotný objekt komunikácie), ktoré je charakteristické výskumom davovej, resp. masovej psychológie (sila reči, obrazu), pre ktorú je typické, že nie všetci recipienti majú k dispozícii rovnaké informácie,
3. fáza (1970 – dodnes ) – obdobie komunikácie orientovanej na konkrétne publikum (cieľové skupiny, myšlienka „aktívneho“ publika), v ktorom dochádza k veľkému rozptylu (divergencii) masmédií (televízia, rozhlas, tlačové médiá, internet, mobilní operátori).

### 3.2.2 Masmédiá

Pojmom „masmédiá“ sa označujú inštitúcie a technológie, ktoré vytvárajú a rozširujú informácie k masovému publiku – masmédiá sú teda realizátormi masovej komunikácie. V najširšej rovine sú masmédiá považované za ustálené spoločenské inštitúcie s vlastnou množinou pravidiel a postupov, ktoré sú v celom rozsahu svojich činností určované a obmedzované spoločnosťou, v ktorej pôsobia. Z toho vyplýva, že masové médiá sú v podstate závislé na spoločnosti, obzvlášť na inštitúciách, ktoré predstavujú politickú a ekonomickú moc.

Pojem masové médiá (masmédiá) všeobecne zahŕňa súbor mediálnych organizácií a aktivít a ich vlastné formálne a neformálne pravidlá, ktorými sa riadia. Tento pojem niekedy zahŕňa aj právne a politické požiadavky, ktoré na ne kladie spoločnosť. Tieto požiadavky odrážajú nielen očakávania verejnosti ako celku, ale aj iných spoločenských inštitúcií (napríklad politikov, vlád, práva, náboženstva či ekonomiky). Masmédiálne inštitúcie sa postupne rozvinuli okolo

---

<sup>3</sup> V dejinách masmédií možno rozlíšiť štyri hlavné aspekty určujúce vývoj médií a ich technológií – politickú, sociálnu, ekonomickú a kultúrnu situáciu spoločnosti.



svojich kľúčových úloh a činností, t.j. zverejňovania a šírenia informácií a kultúry. S rozširujúcou sa škálou svojich verejných komunikačných aktivít sa masmédiá prekrývajú s inými spoločenskými inštitúciami (MCQUAIL 2010).

Masmediálne inštitúcie sa delia podľa typu užívanej technológie (printové médiá, film, televízia, internet, mobilné siete a podobne) a často ešte vo vnútri jednotlivých typov podľa ďalších kritérií (napríklad celoštátna alebo lokálna tlač alebo vysielanie). Okrem spomenutého sa menia v čase a líšia sa aj v priestore (napr. v rámci jednotlivých krajín). Napriek tomu existuje niekoľko typických znakov, ktoré dopĺňujú hlavnú činnosť týchto inštitúcií, ako je produkcia a distribúcia informácií, ideí, kultúry v mene tých, ktorí chcú komunikovať a ako reakcia na individuálny, alebo kolektívny dopyt (EINSTEIN 2004).

Hlavné znaky masmediálnych inštitúcií možno charakterizovať nasledovne (NOELLE-NEUMANN 1984, 2004):

- Masmediálne inštitúcie sú umiestnené vo verejnej sfére, čo predovšetkým znamená, že sú v zásade otvorené všetkým príjemcom (recipientom) aj odosielateľom (podávateľom, resp. komunikátorom). Médiá sa zaoberajú verejnými záležitosťami za verejným účelom – zvlášť záležitosti, u ktorých sa predpokladá, že sa od nich bude odvíjať formovanie verejnej mienky. Médiá samozrejme zodpovedajú za svoju činnosť celej širokej verejnosti (táto zodpovednosť sa uplatňuje prostredníctvom legislatívy, zákonov, nariadení a tlakov zo strany štátu a spoločnosti).
- Na základe svojej hlavnej činnosti, ktorú masmédiá vykonávajú v mene širokej spoločnosti, majú ako ekonomické, politické a kultúrne veličiny vysoký stupeň slobody.
- Masmédiá nemajú formálne žiadnu moc.
- Účasť v masmédiách je dobrovoľná a zbavená akéhokoľvek spoločenského záväzku.

Ako uvádza MCQUAIL (2010), v mediálnom výskume sa rozlišujú tri druhy médií:

- a) primárne médiá, ktoré zabezpečujú komunikáciu ľudí bez technických prostriedkov, len prostredníctvom reči,
- b) sekundárne médiá, ktoré síce šíria informácie pomocou technických prostriedkov, ale tieto sa prijímať dajú i bez nich (napr. noviny, časopisy),

c) terciárne médiá, ktoré si na šírenie informácií vyžadujú vysielacie i prijímacie technické prostriedky (napr. telefón, rozhlas, televízia, internet).

Iba existencia resp. využitie masmédií umožňuje masmediálnu komunikáciu. Masmédiá (masovokomunikačné prostriedky) sú všetky médiá, ktoré prostredníctvom rôznych techník distribúcie a reprodukcie písma, obrazu alebo zvuku sprostredkujú optické, resp. akustické výpovede bližšie neurčitému publiku. Na základe tejto definície možno v rámci masmediálnej komunikácie v súčasnosti rozlíšiť nasledovné základné druhy médií (MUSIL 2010):

1. tlačové (printové) médiá:

- knihy,
- denníky,
- týždenníky,
- mesačníky,
- ilustrované časopisy a magazíny,
- občasníky a magazíny so špecifickým zameraním,

2. elektronické médiá:

- verejnoprávna televízia,
- súkromné televízie,
- lokálne televízie,
- verejnoprávny rozhlas,
- súkromné rozhlasové stanice,

3. tzv. nové médiá<sup>4</sup>:

- internet,
- CD-Rom,
- mobilné siete,
- on-line služby.

Rôzne druhy komunikačných aktivít, ktoré inštitucionálne patria do kategórie masových médií, bolo kedysi možné pomerne jednoducho rozlíšiť a opísať. Vďaka rýchlym zmenám v komunikačných technológiách a v organizácii produkcie aj distribúcie v súčasnosti je to stále čoraz problematickejšie (VAN CUILENBURG, McQUAIL 2003). Následne tým dochádza

---

<sup>4</sup> pozri BOLZ 1990, PRATT 2000

k zmenám, ktoré možno charakterizovať dvoma pojmami, konvergencia a fragmentácia. Znejú síce nezlučiteľne, ale konvergencia v skutočnosti pojednáva predovšetkým o spôsoboch distribúcie, zatiaľ čo fragmentácia odkazuje k ponúkaným službám, obsahom a k rozrôzňovaniu publika. Konvergencia sa prejavuje preto, že ten istý obsah je možné šíriť viacerými rozdielnymi kanálmi. Fragmentácia je výsledkom toho, že technológie dnes ponúkajú za nízku cenu omnoho rozmanitejšie formy mediálnych produktov rozdielnym skupinám príjemcov či trhom konzumentov. Pre publikum je dnes stále ťažšie a ťažšie rozlíšiť jedno médium od druhého. A napriek tomu dodnes existujú rozdiely v ich prijímaní, účele a hodnote, ktoré sú často nielen inštitucionálne zakotvené v spoločnosti, ale navyše je medzi príjemcami všeobecne rozšírené povedomie o nich.

Úlohu masmédií môžeme chápať aj na základe toho, že masové médiá sú silou, v ktorej moci je osvietiť masu a byť tak doplnkom a pokračovaním novovzniknutej inštitúcie všeobecného vzdelania. Politickí a sociálni reformátori vidia v médiách ako celku pozitívny potenciál a médiá sami seba vnímajú ako inštitúciu, ktorá prispieva k pokroku šírením informácií a myšlienok, odhaľovaním korupcie v politickom živote a poskytovaním množstva zábavy širokým sociálnym vrstvám. V mnohých krajinách sa žurnalisti profesionalizovali, prijali etické kódexy a snažia sa o ich následnú aplikáciu v praxi. Poslaním médií je byť kultúrnymi, vzdelávajúcimi a informačnými inštitúciami, navyše s úlohou podporovať národnú jednotu. Každé novo vznikajúce médium je vyzdvihované pre svoje vzdelávacie a kultúrne prednosti a súčasne zatracované pre svoj negatívny vplyv. Schopnosť komunikačných technológií podporovať a rozvíjať vzdelanosť bola naposledy vyzdvihovaná v súvislosti s najnovšími komunikačnými prostriedkami, ktoré sú založené na využívaní počítačov a počítačových technológií. Posledné desaťročie však nijako nepoznamenalo sklon verejnej mienky médiá preklínať a súčasne ich vnímať ako liek na choroby, ktorými spoločnosť trpí. Najčastejší postoj verejnosti k médiám je ale skôr negatívny ako pozitívny. Ľudia majú tendenciu spájať medializované obrazy zločinov, sexu a násillia so zjavne rozmáhajúcim sa spoločenským neporiadkom. Niektoré nové choroby by sme skutočne mohli pripísať na vrub médiám. Zvlášť také javy, akými sú násilné politické protesty a demonštrácie, medzinárodný terorizmus a niekedy aj obyčajné porušovanie

občianskeho poriadku. Súčasne sú však médiá, najmä televízia oslavované ako najväčšia nádej v úsilí o zjednotenie rozdeleného sveta. Toto úsilie je vedené snahou zachovať celosvetový mier a vyriešiť problémy súvisiace so životným prostredím.

### **3.3 Podstata a nástroje public relations**

Z pohľadu komunikácie je oblasť public relations len relatívne novou formou komunikácie podniku s rôznymi záujmovými skupinami, teda komunikácie podniku s verejnosťou.

Public relations možno definovať ako nepriame komunikačné pôsobenie, pre ktoré je charakteristické to, že pasívnemu subjektu (recipientovi) sa predkladajú informácie, na základe ktorých si sám vytvára kladný názor na podnik, jeho aktivity, jeho výrobky či služby. Tým public relations napomáha k vytváraniu požadovaných postojov verejnosti k podniku, ktoré sú nevyhnutné pre akúkoľvek dlhodobú úspešnú aktivitu podniku (SVOBODA 2006).

Pôvodne anglický termín public relations sa v širokej miere prebral do našej terminológie v pôvodnom znení. V prípade, že sa tento termín prekladá do slovenského jazyka, označuje sa ako práca s verejnosťou, resp. styk s verejnosťou či vzťahy s verejnosťou.

Public relations možno v širšom zmysle slova chápať ako neoddeliteľnú súčasť komunikácie podniku (LIPPMANN 1964). Popri reklame či podpore predaja je to jeden zo základných nástrojov komunikačnej stratégie každého podniku. Public relations v sebe zahŕňa množstvo programov zameraných na propagáciu podniku, resp. na tvorbu, či obhajobu imidžu podniku, prípadne imidžu jednotlivých produktov podniku.

Public relations predstavuje sústavnú a systematickú komunikáciu s verejnosťou s cieľom vytvoriť dlhodobé pozitívne vzťahy recipienta voči objektu, na ktorý sa komunikácia s verejnosťou zameriava, pričom pozitívne vzťahy si má utvoriť recipient sám vlastným výberom a osobným prehodnotením predložených pravdivých informácií (a nie na základe apelov či argumentov ako v reklame). Dôležitým aspektom je obojstrannosť komunikácie

a získavanie spätnej väzby od recipienta. Zámerom public relations je informovať, presvedčiť a porozumieť, pričom prostredníctvom tohto zámeru môže úspešné uplatňovanie public relations prispieť k naplneniu konkrétnych podnikových cieľov, z ktorých najdôležitejšie sú:

1. budovanie povedomia podniku,
2. budovanie dôveryhodnosti podniku,
3. stimulovanie predajných aktivít podniku,
4. znižovanie celkových nákladov na propagáciu podniku.

Public relations uskutočňuje buď samostatná organizačná jednotka podniku (odbor či oddelenie) alebo k tomu určené špecializované agentúry (public relations agentúry, komunikačné agentúry). Základnou úlohou oddelenia public relations v podniku je východiskové monitorovanie postojov verejnosti s cieľom vytvoriť vzájomné porozumenie medzi verejnosťou a podnikom ako objektom komunikácie s verejnosťou (KOTLER 1991). Naopak, pôsobenie špecializovaných agentúr je veľmi časté hlavne pri riešení negatívnych postojov verejnosti, resp. negatívnej publicity (CHALUPA 2012). V takom prípade je základnou úlohou špecializovanej agentúry presvedčiť vrcholový manažment podniku, aby prijal pozitívne programy brániace vzniku pochybných praktík, ktoré sú hlavnou príčinou negatívnej publicity. Činnosti oddelenia public relations sa zameriavajú najmä na:

- vzťahy s médiami (cieľom je snaha o to, aby médiá informovali verejnosť pozitívne, resp.. aby vytvárali pozitívny imidž podniku),
- publicitu produktov (zameriava sa na propagáciu konkrétnych výrobkov alebo služieb s cieľom upevniť pozíciu na trhu),
- vnútornú a vonkajšiu podnikovú komunikáciu (cieľom je zvýšiť informovanosť, motivovať zamestnancov a presadzovať porozumenie pre podnik),
- lobbying (rokovania so zákonodarcami, s vládnyimi úradníkmi, s miestnou samosprávou a podobne s cieľom získať ich podporu, odstrániť legislatívne prekážky alebo regulačné opatrenia),
- riadenie sponzoringu (sponzoring je orientovaný na podporu rôznych sociálnych, kultúrnych, športových aktivít vo vzťahu k profilu podniku),

- poradenstvo v oblasti verejných záležitostí a imidžu podniku (predovšetkým v prípade negatívne pôsobiacich mimoriadnych udalostí spojených s produktmi podniku či s podnikom samotným).

V súčasnosti môže byť problematika public relations v praktickej oblasti zameraná na mnohé oblasti, napríklad na oblasť (FTOREK 2012):

- tvorby identity podniku (Corporate Public Relations),
- vnútornej komunikácie (Internal Public Relations),
- styku s médiami (Media Relations),
- marketingovej komunikácie (Market Relations),
- krízovej komunikácie (Crisis Management),
- sociálnej komunikácie (Social Affairs).

Veľmi dôležitou súčasťou riadenia aktivít public relations je hodnotenie ich prínosu pre podnik. Najbežnejšími ukazovateľmi účinnosti public relations<sup>5</sup> sú (GRUNIG HUNT 1984):

1. počet dojmov vytvorených médiami, t.j. počet a rozsah všetkých správ (pozitívnych aj negatívnych) o podniku, resp. o jeho produktoch vo všetkých médiách,
2. zmena prístupov, postojov a stanovísk ako výsledok kampaní public relations
3. príspevok k predaju a zisku.

V súlade s uvedenou definíciou public relations je potrebné uvedomiť si, že ide o komunikáciu s vybranými záujmovými skupinami pomocou vybraných prostriedkov, ktoré možno označiť ako nástroje public relations. Vo všeobecnosti možno nástroje public relations rozdeliť do dvoch skupín – na nástroje, ktoré oslovujú cieľové skupiny priamo a nástroje, ktoré oslovujú cieľové skupiny nepriamo (VAŇOVÁ 2008).

Jednotlivé nástroje public relations sú prvoradým spôsobom, ako si získať podporu širokej verejnosti (CUTLIP ET AL. 1994). K nástrojom, ktoré oslovujú verejnosť priamo, možno zaradiť jednotlivé nástroje humánnej, resp. interpersonálnej komunikácie (napr. osobné rozhovory, porady, neformálne stretnutia, špeciálne publikácie určené len konkrétnej cieľovej skupine). Z pohľadu riadenia aktivít public relations sú však oveľa dôležitejšie nástroje,

---

<sup>5</sup> Treba podotknúť, že public relations je jedným z najefektívnejších nástrojov komunikačného mixu, pretože i pri relatívne nízkych nákladoch dokážu osloviť širokú verejnosť.

ktoré oslovujú verejnosť nepriamo. KOTLER (1991) k týmto nástrojom public relations zahrňuje hlavne nasledovné:

1. mediálne správy – správy o podniku, produktoch podniku a zamestnancoch podniku šírené prostredníctvom printových, elektronických aj tzv. nových médií, pričom médiá tieto správy získavajú prostredníctvom tlačových vyhlásení, tlačových konferencií, tlačových besied, neformálnych stretnutí so zástupcami médií, tlačových ciest či exkluzívnych rozhovorov,
2. publikácie – výročné správy, brožúry, podnikové noviny, resp. časopisy, audiovizuálne podnikové materiály, ktoré primárne slúžia na informovanie potenciálnych investorov či zákazníkov,
3. prejavy riadiacich pracovníkov, resp. členov výkonných a kontrolných orgánov podnikov obyčajne pred väčším publikom (napr. na stretnutiach profesijných a obchodných komôr),
4. udalosti – akcie zamerané na propagáciu podniku, jeho produktov a zamestnancov (napr. odborné konferencie, informatívne semináre, výlety, komerčné výstavy, súťaže, oslavy výročí podniku, športové a kultúrne akcie s účasťou širokej verejnosti – tzv. event marketing),
5. služby verejnosti – spoločenské udalosti a charitatívne akcie podporované podnikom (tzv. marketing dobrých vzťahov, resp. sponzoring),
6. identifikačné médiá – jednotné identifikačné znaky podniku (logo podniku, slogan, farebnosť, označenie priestorov, označenie písomností – tzv. dizajn manuál).

Prostredníctvom public relations podnik neoslovuje len svojich zákazníkov či dodávateľov, ale aj širokú verejnosť. Verejnosť je akákoľvek skupina, ktorá má záujem o podnik alebo ktorá ovplyvňuje schopnosti podniku dosiahnuť stanovené ciele (KOTLER 1991, KOBZINA 2007A, 2007B). Je zrejmé, že verejnosť môže vo vzťahu k uskutočňovaniu cieľov podniku pôsobiť podporne alebo brzdiaco.

Na realizácii strategických zámerov v oblasti public relations sa podieľajú rôzne záujmové skupiny, ktoré v konečnom dôsledku ovplyvňujú aj celkovú strategickú orientáciu podniku (CARNEY 1993). Záujmové skupiny, na ktoré sa orientujú jednotlivé nástroje public relations, možno rozdeliť na vonkajšie a vnútorné, a to podľa toho, či pochádzajú z vnútra samotného podniku alebo stoja mimo neho.

Vonkajšiu záujmovú skupinu tvoria zákazníci (KLUBICA, ŠULEK 2001), investori, dodávatelia, vláda, odbory, samotné médiá a široká laická verejnosť. Podnik s nimi komunikuje napr. prostredníctvom mediálnych správ, verejných vyhlásení, podnikových sloganov či prostredníctvom názvu a loga podniku. Zámerom komunikácie s touto záujmovou skupinou je účelne ju osloviť s cieľom presvedčiť ju, pochopiť situáciu, získať dôveru, zabrániť vzniku krízových situácií, budovať dobré vzťahy na lokálnej, regionálnej, národnej i nadnárodnej úrovni.

Vnútorňú záujmovú skupinu tvoria vlastníci podniku, riadiace orgány podniku a výkonní pracovníci podniku. Podnik s nimi komunikuje napr. prostredníctvom interných podnikových vyhlásení, systému hodnôt podniku a podnikovej kultúry. Zámerom komunikácie s touto záujmovou skupinou je stotožniť ju s víziou, poslaním a cieľmi podniku, udržiavať formalizované vzťahy vnútri podniku a zabrániť riešeniu krízových situácií prostredníctvom vonkajších médií.

K základným zásadám komunikácie s verejnosťou prostredníctvom médií ako nástroja public relations patrí poskytovanie pravdivých informácií, resp. zabezpečenie dôveryhodnosti či systematickosť práce s médiami (DAVIS 2007).

Naopak, najčastejšími nedostatkami v komunikácii s verejnosťou sú krátkodobé uvažovanie, oneskorené reakcie, neaktuálne kontakty či neexistencia priamych komunikačných väzieb medzi podnikom a médiami.

### **3.4 Masmédiálna komunikácia v lesnom hospodárstve**

Komunikácia podniku s okolím je dôležitou súčasťou strategického riadenia každého podniku. V záujme toho, aby podnik zvyšoval komunikatívnosť s okolím prostredníctvom prezentácie v masmédiách, je z hľadiska podniku potrebné:

- spolupracovať s médiami,
- priblížiť sa verejnosti,
- disponovať vlastnými zdrojmi v oblasti práce s médiami,
- podporovať nadštandardné vzťahy s obchodnými partnermi,



- využívať tzv. multiplikátory (žurnalisti, mienkotvorba).

Manažéri v podniku zodpovední za masmediálnu komunikáciu musia v rámci strategického rozhodovania o prezentácii podniku v masmédiách najskôr zodpovedať nasledovné otázky (KOBZINA , BACHHOFER 2005):

1. Aké konkrétne správy chceme prenášať?
2. Aké cieľové skupiny chceme osloviť, resp. zaujať?
3. Ako urobiť správy pre vybrané médiá zaujímavými?
4. Ktoré nástroje mediálnej práce využijeme na spracovanie správ?

Prvé dve otázky si musí komunikátor zodpovedať sám, a to v rámci celkovej stratégie podnikovej komunikácie. Na druhé dve otázky neexistuje jednoznačná odpoveď, a preto je tu potrebné vychádzať z poznatkov teórie práce s médiami.

Vo vzťahu k charakteristikám podniku komunikáciu ovplyvňujú:

- veľkosť podniku,
- sortiment ponúkaných výrobkov, resp. služieb,
- aktivity konkurencie,
- veľkosť a charakter trhu,
- lokalita podniku,
- regionálne problémy,
- znalosť problematiky práce s verejnosťou,
- zlý image podniku,
- krízové situácie,
- atmosféra vo vnútri podniku,
- prístupy k analýze problémov,
- forma správy podniku,
- celkový charakter podnikovej kultúry riadenia.

K základným nástrojom masmediálnej komunikácie v podniku patria tlačové vyhlásenia, tlačové konferencie, tlačové besedy, neformálne stretnutia so zástupcami médií, tlačové cesty, exkluzívne rozhovory (WAGNER 1978).

1. tlačové vyhlásenie – jeho podstatou je, že samotný text správy vytvárajú tlačoví hovorcovia podniku, pričom jeho primárnym cieľom je podávať správy k rozličným témam prostredníctvom masmédií,
2. tlačová konferencia – jej podstatou je priama konfrontácia medzi reprezentantmi podniku ako komunikátormi a novinárskou obcou ako

recipientmi správy prezentujúcimi aktuálne témy s cennými informáciami, pričom je tu prítomných relatívne vysoký počet zástupcov médií a koná sa zásadne v sídle podniku,

3. tlačová beseda – na rozdiel od tlačovej konferencie je tu počet zúčastnených zástupcov médií nižší a spravidla sa uskutočňuje mimo sídla podniku (napr. počas veľtrhov a výstav),
4. neformálne stretnutie so zástupcami médií – ide o stretnutie s ešte nižším počtom zúčastnených zástupcov médií, ktoré má neformálny charakter a často sa uskutočňuje vo večerných hodinách, obyčajne ako súčasť pracovnej večere, resp. v ranných hodinách ako súčasť pracovných raňajok,
5. tlačová cesta – v podstate ide o tlačovú besedu „na mieste činu“ a využíva sa vtedy, ak je cieľom podniku samotnú tlačovú besedu zatriktívniť, resp. poukázať na určité fakty priamo v teréne,
6. exkluzívny rozhovor – ide o spôsob komunikácie, pri ktorom sa správa komunikuje cielene a zámerne len jednému zástupcovi médií.

Na základe analýzy prezentácie lesných podnikov v masmédiách možno konštatovať, že podstata dobrej práce s masmédiami v podniku spočíva na troch komponentoch (LICHÝ 2008):

1. dokonalé a prepracované know-how vo vlastnom podniku,
2. profesionálne vedomosti o problematike práce s verejnosťou,
3. primeraná znalosť sveta médií.

### **3.5 Komunikácia s verejnosťou v lesnom hospodárstve**

Je zrejmé, že public relations v lesnom hospodárstve je významný nástroj, prostredníctvom ktorého sa zosúladujú potreby a želania zákazníkov s možnosťami producentov lesných produktov a záujmami celej spoločnosti. Činnosti súvisiace s public relations by mali byť komplexné, vierohodné a tvorivé (VAŇOVÁ 2008). Rozhodujúci je tu proaktívny prístup k médiám ako k základnému prostriedku komunikácie s verejnosťou, predvídavosť, príprava preventívnych reakcií a systematická práca s médiami. Ten, kto o sebe nehovorí, dostane sa do pozornosti verejnosti len veľmi zriedka, aj to primárne

v negatívnom zmysle. Najlepším spôsobom ako komunikovať s médiami, je pomáhať im získať informácie, ktoré by mohli zverejňovať v záujme samotného komunikátora v podniku. Pritom treba dodržiavať zásady a pravidlá pravdivosti, presnosti, jasnosti a jednoty slova a činu (MUNIR 2005).

Užitočnosť public relations spočíva v tom, aby podniky pochopili, že musia robiť správne veci. V tomto zmysle sú základom celkovej filozofie vzťahov s verejnosťou ľudské potreby – za najdôležitejšiu treba pokladať kvalitu života, ktorej súčasťou je aj tzv. spoločenský a environmentálny blahobyť. V súčasnosti sa neustále zvyšuje tlak na podniky, aby ich konanie bolo spoločensky a environmentálne zodpovedné. To znamená, že zdokonalené vzťahy s verejnosťou môžu byť prostriedkom na dosiahnutie rovnováhy medzi ekonomickými, spoločenskými a environmentálnymi hodnotami. Okrem toho, v súlade s efektívnymi princípmi komunikačnej politiky všetkých podnikov, musia podniky robiť veci správne. V tomto zmysle vzťahy s verejnosťou sústreďujú pozornosť na potreby jednotlivca a spoločnosti a integrujú funkcie podnikov pre celkové blaho spoločnosti.

Význam zdokonalených vzťahov s verejnosťou v lesníckom sektore stále rastie a umožňuje podnikom zabezpečiť si určité výhody vo vzťahu k objavujúcim sa príležitostiam, ktoré smerujú k trvalo udržateľnému obhospodarovaniu prírodných zdrojov (LINTU 1986). Zdokonalené vzťahy s verejnosťou kladú veľký dôraz na ekonomickú, spoločenskú i environmentálnu úlohu riadenia podnikov (BOYD, HYDE 1989, JAUCH 1999)

Pri charakteristike možností využitia public relations v lesníctve je nevyhnutné definovať a analyzovať práve spoločenský a environmentálny rozmer lesných podnikov, pretože lesné hospodárstvo je odvetvie, ktoré v sebe nesie výraznú spoločenskú či environmentálnu zodpovednosť, vyplývajúcu z obhospodarovania obnoviteľných prírodných zdrojov (ŠULEK 2000). Táto zodpovednosť je v lesnom hospodárstve ešte zvýraznená dvoma skutočnosťami:

1. lesy okrem produkčnej funkcie zabezpečujú plnenie verejnoprospešných funkcií, ktoré prinášajú priamy i nepriamy úžitok celej spoločnosti,
2. lesné zdroje sú obnoviteľné prírodné zdroje, ktoré majú všetky predpoklady na to, aby sa považovali za zdroje prijateľné z environmentálneho hľadiska.

### 3.5.1 Spoločenská úloha komunikácie s verejnosťou

V modernej spoločnosti sú producenti, spotrebitelia a široká verejnosť od seba navzájom oddelení, pričom jednotlivé komunikačné kanály sú prostriedkom ako ich spojiť v trhovom prostredí. Keďže každý podnik je súčasťou spoločnosti, musí svoju činnosť realizovať tak, aby okrem vlastného zisku prinášal úžitok aj pre spoločnosť (HAJDÚCHOVÁ, GEJDOŠ 2008). To znamená, že každý podnik má voči spoločnosti určitú zodpovednosť.

Na zodpovednosť podniku voči spoločnosti je možné nazerať z rôznych uhlov pohľadu, na základe ktorých sa rozlišujú tri prístupy (JUSLIN 1997):

1. Podľa tzv. „princípu neviditeľnej ruky“ jedinou spoločenskou zodpovednosťou podniku je tvoriť zisk a dodržiavať právne normy, pričom zodpovedajúce morálne správanie podniku a následné všeobecné blaho zabezpečí voľný konkurenčný trh.
2. Podľa tzv. „princípu ruky vlády“ musí podnik presadzovať racionálne ekonomické ciele, ktoré na ceste k dosiahnutiu všeobecného blaha usmerňujú regulačné mechanizmy právneho a politického procesu.
3. Podľa tzv. „princípu ruky manažmentu“ je zodpovednosť voči spoločnosti len v rukách podniku, pričom morálna zodpovednosť každého jednotlivca sa prenáša na podnik tak, že individuálna zodpovednosť a zodpovednosť podniku sú paralelné. Tento prístup je najnovší a má rastúci význam práve v období globalizácie ekonomiky, keď lokálne vlády už nedisponujú dostatočnými nástrojmi na reguláciu veľkých nadnárodných koncernov (PRAVDOVÁ 2003).

Zabezpečenie plnenia spoločenskej zodpovednosti je nielen povinnosťou manažérov podniku, ale aj záväzkom spotrebiteľov i širokej verejnosti (HAJDÚCHOVÁ, ŠULEK 2011). Vzhľadom na to, že ich prijateľné správanie je nevyhnutné pri dosiahnutí spoločenskej zodpovednosti, je potrebné toto správanie ovplyvňovať prostredníctvom implementácie tzv. spoločensky zodpovednej komunikácie s verejnosťou. Komunikácia so širokou verejnosťou musí teda viesť k tomu, aby v spotrebiteľoch pestovala pocit spoločenskej zodpovednosti. Okrem toho, spoločensky zodpovedný prístup môže v súčasnosti priniesť podniku konkurenčné výhody, pretože investori a

spotrebitelia presadzujú, aby všetky podniky kládli dostatočný dôraz na riešenie spoločenských problémov.

### **3.5.2 Environmentálna úloha komunikácie s verejnosťou**

V súčasnosti sa okrem spoločenskej úlohy čoraz viac zdôrazňuje aj environmentálna úloha komunikácie s verejnosťou a následná zodpovednosť podnikov vo vzťahu k environmentálnym hodnotám. Podľa niektorých definícií je environmentálna zodpovednosť len súčasťou širšej spoločenskej zodpovednosti, ale neustále zdôrazňovanie environmentálnych hodnôt v dnešnej spoločnosti značne zvyšuje jej význam (THOMAS 1974, ZILLESSEN 1991).

Rôzne environmentálne organizácie, spotrebitelia ale aj legislatíva nútia podniky, aby integrovali environmentálne hľadiská do svojich manažérskych konceptov. Na druhej strane je aplikácia princípov environmentálneho riadenia nemysliteľná bez podpory environmentálnych hodnôt zo strany spoločnosti ako takej. Podniky sú zodpovedné nielen za dodržiavanie existujúcich environmentálnych predpisov, ale aj za aktivitu v procese zlepšovania a tvorenia nových štandardov.

V modernej spoločnosti sa akceptovaná úroveň zodpovednosti za environmentálne hodnoty neustále zvyšuje, čo vedie k zvýšenému dopytu po tzv. ekologicky vhodných produktoch. V záujme naplnenia environmentálnej úlohy komunikácie s verejnosťou je nevyhnutné počítať s nasledovnými opatreniami (JUSLIN 1997):

- environmentálne plánovanie sa musí stať neoddeliteľnou súčasťou dlhodobého strategického plánovania,
- producenti aj spotrebitelia na všetkých úrovniach sa musia cítiť viazaní environmentálnymi hodnotami,
- zamestnanci v podnikoch musia pochopiť, že sú potrební pri presadzovaní environmentálnych hodnôt, pretože reputácia podnikov v tejto oblasti sa odvíja od ich činnosti,

- podniky musia vypracovať transparentnú environmentálnu politiku, prostredníctvom ktorej budú informovať svojich zákazníkov, zamestnancov aj širokú verejnosť o environmentálnych cieľoch,
- podniky musia monitorovať a porovnávať svoju činnosť s environmentálnymi cieľmi a upravovať možný nesúlads medzi nimi,
- vhodná komunikácia musí zabezpečiť korektnú implementáciu environmentálnej stratégie na všetkých úrovniach v podniku.

### **3.5.3 Komunikácia s verejnosťou ako súčasť corporate governance v lesnom hospodárstve**

V súvislosti s komunikáciou s verejnosťou sa v poslednej dobe dostáva do popredia aj problematika tzv. corporate governance (ŠULEK 2009). Corporate governance je stále významnejším a neustále sa vyvíjajúcim aspektom riadenia všetkých podnikov bez ohľadu na ich veľkosť či právnu formu.

Pojem „corporate governance“ sa do slovenského jazyka najčastejšie predkladá ako dobrá správa a riadenie podniku. Odborné definície tento pojem vymedzujú ako súbor pravidiel upravujúcich vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ďalšími zainteresovanými stranami (KLÍROVÁ 2001).

Samotný obsahový význam pojmu corporate governance je v súčasnosti potrebné vnímať v širšom i v užšom zmysle slova (KLÍROVÁ 2001). V širšom význame predstavuje corporate governance výkonné a legislatívne metódy a postupy, ktoré určujú ako má podnik udržiavať vyvážený vzťah medzi podnikom a tými, ktorí vstupujú do procesu jeho fungovania z interného prostredia (vlastníci, riadiace orgány podniku, výkonní pracovníci) alebo externého prostredia (zákazníci, investori, vláda, široká verejnosť). Podstatou corporate governance je tak definovanie strategických zámerov podniku a cieľová orientácia podniku a v neposlednom rade aj efektívna komunikácia medzi zúčastnenými subjektmi (hlavne vo vzťahu k verejnosti) ako rozhodujúci predpoklad ich spokojnosti, pretože bez fungovania tejto komunikácie nie je

možné zabezpečiť efektívnu realizáciu strategických zámerov všetkých zúčastnených strán.

V užšom význame predstavuje corporate governance v princípe formálny systém zodpovednosti vrcholového manažmentu voči vlastníkom podniku (voči akcionárom, majiteľom obchodných podielov, resp. v prípade verejných podnikov voči štátu, obci či voči širokej verejnosti). V tomto prípade sa pojem corporate governance obsahovo približuje pojmu „výkon vlastníckych práv“, ktorý je v prvom rade spojený s konkrétnym právnym poriadkom, resp. právnymi normami hlavne v oblasti súkromného práva (v rámci občianskeho či obchodného práva), čiastočne aj v oblasti verejného práva (v rámci hospodárskeho či finančného práva). Podstatou corporate governance v tomto prípade je vytvorenie funkčnej štruktúry orgánov, ich legislatívne ukotvenie v podnikových dokumentoch a v priamom výkone správnej moci (BARKER 2010).

Význam corporate governance zdôrazňuje fakt, že Európska komisia prijala v máji 2003 tzv. Akčný plán modernizácie obchodného práva a posilnenia Corporate Governance v EÚ, ktorého hlavnou úlohou je posilniť práva vlastníkov a ochrany tretích strán s náležitým odlíšením medzi jednotlivými kategóriami podnikov a tiež podporiť efektivitu a konkurencieschopnosť podnikania.

Na podporu Akčného plánu Európska komisia založila v roku 2005 poradný orgán – European Corporate Governance Forum, ktorého členmi sú pätnásť najvýznamnejší európski experti v oblasti corporate governance. Úlohou fóra je vytváranie najlepších stratégií v oblasti corporate governance a zároveň podpora ich implementácie do legislatívy členských krajín a každodennej praxe jednotlivých spoločností a poskytovanie poradenstva pre Európsku komisiu.

Relatívne novou aktivitou Európskej komisie a jej iniciatív v Corporate Governance sú odporúčania na efektívnejšie fungovanie predstavenstiev a dozorných rád a opatrenie na zvýšenie manažérskej zodpovednosti i odmeňovania manažérov.

Na Slovensku sa reformy v oblasti corporate governance premietli v novele Obchodného zákonníka a zamerali sa najmä na hlasovacie práva akcionárov, požiadavky na zverejňovanie informácií a ustanovenia o zodpovednosti riaditeľov a členov správnych orgánov podnikov.

Vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou v lesnom hospodárstve je potrebné si uvedomiť, že corporate governance prináša:

- zodpovednejšie, kvalitnejšie a transparentnejšie spravované podniky,
- transparentne definované vzťahy medzi vlastníkmi, správnymi orgánmi, manažermi a ostatnými zainteresovanými skupinami,
- dobre nastavené princípy správy a riadenia podniku, ktoré podnikom umožňujú dosiahnuť stanovené ciele, ochraňujú práva vlastníkov, zabezpečujú súlad s právnym poriadkom a predstavujú širokej verejnosti spôsob, akým daný podnik realizuje svoje záležitosti,
- služby zamerané na zavádzanie konceptov, princípov a definovania optimálnych pravidiel dobrej správy a riadenia pre akékoľvek správne orgány v súkromnom i vo verejnom sektore (Corporate Governance Advisory).

Corporate governance zabezpečuje, aby správny orgán zodpovedal za spôsob, akým podnik dosahuje stanovené ciele, rovnako i za to, aby podnik fungoval v súlade s existujúcim právnym poriadkom a pravidlami<sup>6</sup>.

### **3.6 Efektívnosť masmediálnej komunikácie**

Z pohľadu riadenia procesu masmediálnej komunikácie je potrebné maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky (VALLEY ET AL. 1998). Preto musia podniky ako komunikátori zvažovať faktory, ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu medzi nimi a recipientmi, ktorými sú jednotlivé záujmové skupiny verejnosti a hľadať možnosti ich odstránenia (LICHÝ 2010).

Proces masmediálnej komunikácie môžu narušiť rozličné skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov (HERMAN, CHOMSKY 1988). Tieto skutočnosti sa označujú ako bariéry efektívnej komunikácie a možno ich rozdeliť do niekoľkých skupín. V nasledovnom prehľade sú popísané najdôležitejšie z nich:

#### **1. vlastnosti komunikátora:**

---

<sup>6</sup> Corporate governance predstavuje v prvom rade transparentnosť a vyššiu manažérsku zodpovednosť.



- konfliktné alebo nekonzistentné správy,
  - nevierohodnosť vzniknutých problémov, keď sa komunikátor nepovažuje za spoľahlivý zdroj informácií, tzv. informácie z prvej a druhej ruky,
  - neochota poskytovať informácie (napr. preto, lebo sú nepopulárne, resp. preto, že môžu vyvolať negatívnu reakciu),
2. vlastnosti recipienta:
- unáhlené hodnotenie vyplývajúce z neschopnosti recipienta správne dekódovať správu,
  - unáhlené hodnotenie vyplývajúce z manipulácie danej správy,
  - výberové vnímanie správy (orientácia recipienta príliš úzkym smerom),
3. konfliktné vzťahy medzi vlastnosťami komunikátora a recipienta, ktoré môžu spôsobiť:
- sémantické dôvody, keď sa tým istým slovám pripisujú rozličné významy,
  - odlišné postavenie a moc komunikátora a recipienta,
  - odlišné vnímanie danej situácie,
4. faktory prostredia:
- informačný šum,
  - preťaženie recipienta (informačná záplava).

Na základe bariér, ktoré narúšajú komunikáciu, možno navrhnúť niekoľko spôsobov ako zdokonaľiť jej efektívnosť v rámci možností, ktoré sú uplatniteľné v praxi. Z pohľadu komunikátora je potrebné pamätať na nasledovné skutočnosti (PURDY 2000):

- využiť spätnú väzbu, ktorá by umožnila recipientovi klásť otázky, vyjadriť názor, čím sa komunikátorovi sprostredkuje to, či správa bola pochopená,
- ujasniť si, čo a za akým účelom chce komunikátor oznámiť,
- zvážiť potrebu informácie pre príjemcu,
- snažiť sa udržať si vlastnú vierohodnosť,
- usilovať sa o empatiu voči recipientovi.

Efektívnejšiemu prijímaniu správ recipientom môžu slúžiť hlavne nasledovné spôsoby:

- lepšie načúvať, čítať, sledovať (t.j. prejaviť záujem, byť trpezlivý a podobne),
- byť pozorný k stanovisku komunikátora,
- snažiť sa oceniť postavenie komunikátora,
- snažiť sa porozumieť, prečo komunikátor posielal príslušnú správu.

Efektívnejšej komunikácii na oboch stranách, t.j. u komunikátora aj recipienta, môžu slúžiť nasledovné spôsoby:

- používať symboly dobre známe obidvom stranám,
- sledovať, či správa bola prijatá a pochopená,
- regulovať informačný tok, t.j. zabezpečiť, aby nedochádzalo k jeho preťaženiu,
- poznať možnosti jednotlivých komunikačných nástrojov a médií.

### **3.6.1 Princípy efektívnej masmediálnej komunikácie v lesných podnikoch**

Vo vzťahu k masmediálnej komunikácii má nesmierny význam účinná a efektívna spätná väzba. So zreteľom na proces masmediálnej komunikácie rozoznávame dve formy spätnej väzby:

- priama spätná väzba, ktorá vyžaduje predovšetkým spontánnu spätnú väzbu od recipienta na komunikátora (napr. telefonáty pri rozhlasovom vysielaní, sledovanosť pri televíznom vysielaní, kritika),
- nepriama spätná väzba, napr. údaje z prieskumov sledovanosti (televízne vysielanie), počúvanosti (rozhlasové vysielanie).

Je potrebné uvedomiť si, že v masmediálnej komunikácii neexistuje možnosť interaktívnej spätnej väzby (tzv. face-to-face feedback) tak, ako to funguje v humánnej komunikácii. Pretože médium je vzdialené od publika v čase aj priestore, je typická širokým rozptylom a heterogenitou publika. V prípade masmediálnej komunikácie je spätná väzba ťažšia a pomalšia ako pri priamej medziľudskej komunikácii.

Vo vzťahu k pôsobeniu jednotlivých nástrojov masmediálnej komunikácie resp. vzhľadom na možné okruhy pôsobnosti týchto nástrojov, je potrebné skúmať aj ich účinky, ktoré sa členia nasledovne:

- účinky správania,
- účinky vo vedomí,
- mienkotvorné účinky, resp. postoje,
- účinky v emocionálnej oblasti,

- účinky v podvedomí (v psychike),
- účinky vo fyzickej oblasti.

Vo vzťahu k dosiahnutiu maximálnej efektívnosti a účinnosti masmediálnej komunikácie v lesných podnikoch by mali mať komunikátori v podnikoch podobu tzv. názorových vodcov („opinion leaders“), ktorých pôsobenie možno charakterizovať nasledovne:

- prejavujú sa nadpriemerne veľkým počtom sociálnych kontaktov,
- prejavujú sa nadpriemerne aktívnym komunikačným správaním, ktoré vedie k enormnému využívaniu masmédií a komunikačných kanálov,
- sú schopní obsadiť určité pozície resp. role, ktoré sú ako experti schopní rozoznať,
- disponujú nadpriemerne výrazným subjektívnym záujmom o danú problematiku,
- nie sú len formálnymi vodcami ale osobami vysokej sociálnej prestíže, nachádzajú sa v každom sociálnom prostredí, každá sociálna skupina má vlastných názorových vodcov,
- koncentrujú sa spravidla na určitú oblasť, venujú sa menšiemu počtu tém,
- v danej oblasti sú povinní využívať masmédiá kompetentne, predovšetkým odborné médiá,
- nemusia byť bezpodmienečne inovatívni,
- riadia sa striktne podľa spoločenských noriem, sú akýmsi supernormatívnymi členmi ich sociálnych skupín,
- je veľmi jednoduché skontaktovať sa s nimi.

Tieto vlastnosti v súčasnom modernom lesnom podniku, by mal spĺňať každý hovorca alebo masmediálny poradca, resp. každý komunikátor v lesnom podniku.

### **3.6.2 Opatrenia na efektívnu prezentáciu lesných podnikov v masmédiách**

V súčasnosti je pre mnohé podniky vrátane lesných podnikov čoraz ťažšie získať masmédiá na akcie pozitívnej riadenej komunikácie a dosiahnuť,

aby výsledkom tejto komunikácie bola pozitívna publicita. Preto možno pre lesné podniky odporučiť nasledovné opatrenia na zabezpečenie efektívnej prezentácie lesných podnikov v masmédiách:

- a) vo vhodných prípadoch by mali lesné podniky sami proaktívne generovať konfrontáciu a konflikt, ktorý by využili na prezentáciu ich posolstiev (napr. v prípade neoprávnených prevodov majetku štátu na iné osoby na to upozorniť a zdôrazniť, ako manažéri lesných podnikov, t.j. lesníci robia všetko pre záchranu štátneho majetku pred podvodníkmi),
- b) komunikátori v lesných podnikoch by mali byť schopní pružne zareagovať na krízové situácie a využiť ich vo svoj prospech (napr. v prípade lesných požiarov medializovať informácie o tom, ako lesníci musia obnoviť zhorený les, koľko sadeníc, koľko úsilia, koľko prostriedkov, aby les rástol aj pre ďalšie generácie),
- c) na masmediálne akcie lesných podnikov by mali ich komunikátori pozývať populárne osobnosti (politikov, hercov, športovcov, spisovateľov a podobne) a prostredníctvom ich účasti a podpory získať väčší záujem médií a verejnosti,
- d) komunikátori v lesných podnikoch by v kontakte s novinármi nemali využívať iba racionálne argumenty v ich prospech, ale zapojiť do prejavu aj srdce a pozitívne emócie (budú tak presvedčivejší a dôveryhodnejší).

V prípade lesných podnikov na Slovensku možno konštatovať, že sa neustále vynárajú nové námety pre komunikáciu s verejnosťou, pričom aktuálna situácia si vyžaduje intenzívne spracovávať rôzne námety na informačné kampane (napr. novodobé odumieranie smrečín), a to vo vzťahu k rôznym záujmovým skupinám i vo vzťahu k širokej verejnosti. V tejto súvislosti treba zdôrazniť niekoľko myšlienok, resp. námetov:

- Celá lesnícka obec sa musí prezentovať ako zodpovedná skupina, ktorá sa stará o les v záujme verejnosti.
- Je potrebné nájsť témy, ktoré zaujímajú verejnosť a prostredníctvom týchto tém ju treba „vtiahnuť do deja“.
- Je výborné, ak sa o lesných podnikoch v rôznych (i negatívnych) súvislostiach veľa píše a hovorí. Lesníci si zaslúžia, aby sa dostávali čoraz viac do povedomia verejnosti.

- Treba hovoriť v prvom rade to, čo potrebujú lesníci povedať a nie iba to, na čo sa ich pýtajú novinári.
- Je potrebné pokračovať v proaktívnom prístupe k informovaniu verejnosti o aktivitách lesných podnikov aj práci, postojoch a názoroch lesníkov.
- Nestačí iba konštatovať, čo sa v lesoch deje. Médiá nezaujímajú ani to, čo treba urobiť, médiá chcú vedieť, čo konkrétne a reálne lesníci robia.
- Nestačí prezentovať ako lesný podnik hospodári – to nie je relevantná téma pre širokú verejnosť, a tak takáto komunikácia by bola neefektívna.
- Ak chcú lesníci (hlavne v štátnom sektore) zlepšiť komunikáciu s masmédiami, potrebujú nové témy progresívneho diania, napr. organizačné zmeny posilňujúce lesnícku prevádzku a vracajúce lesníka do lesa, prehodnotenie poľovných revírov s dôrazom na ich efektívnejšie využívanie, racionalizácia riadiacich štruktúr a podobne.
- Najdôležitejšie je, že o lesníkoch sa píše a hovorí a spoločnou snahou komunikátorov v lesných podnikoch musí byť hľadať ďalšie témy a ďalšie príležitosti, aby sa rozsah a kvalita medializácie lesných podnikov stále zvyšovala.
- Do komunikácie s masmédiami treba zapájať čoraz viac zamestnancov lesných podnikov.

## 4 Metodika dizertačnej práce

Vzhľadom na charakter práce a v súlade s jej cieľom je metodika práce založená na analýze teoretických prístupov ku komunikácii vo všeobecnosti so špecifickým dôrazom na masmediálnu komunikáciu, z ktorej vychádzajú aj prístupy k prezentácii lesných podnikov v masmédiách.

Základnou metódou využívanou v tejto časti práce je deduktívny prístup, ktorý je využitý pri dekompozícii teoretických prístupov ku komunikácii. Analyticky sú popísané možnosti prezentácie vybraných lesných podnikov krajín Európskej únie v masmédiách, pričom táto deskripcia spolu s teoretickou analýzou slúži ako východiskový bod pre formuláciu modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách v podmienkach Slovenska. Na základe syntézy analyzovaných poznatkov je v práci venovaná pozornosť aj možnostiam zvýšenia efektívnosti masmediálnej komunikácie.

Zdroje údajov o mediálnych výstupoch skúmaného lesného podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica boli získané priamo z jeho vnútorného prostredia, pričom sú analyzované interné údaje v rámci časového radu rokov 2007 – 2011 s využitím základných štatistických postupov a štandardných softvérových produktov, vrátane grafického zobrazenia.

Na analýzu kvalitatívnych údajov sú použité metódy komparatívnej analýzy dokumentov ako základná metóda v oblasti kvalitatívneho výskumu spoločenských javov. Komparatívna analýza sa vykonala prostredníctvom systematického prístupu, ktorý bol založený na objektovo orientovanej dekompozícii s využitím induktívneho aj deduktívneho prístupu.

Analýza dokumentov je doplnená informáciami získanými v rámci riadených rozhovorov s expertmi skúmaného lesného podniku. Metóda riadeného rozhovoru s expertmi v danej oblasti je použitá aj pri čiastkovej analýze jednotlivých faktorov, ktoré môžu vplývať na využívanie masmediálnych nástrojov v lesných podnikoch a tiež pri analýze strategických dokumentov vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou v lesnom hospodárstve na paneurópskej a komunitárnej úrovni (tu ide o expertov prevažne z akademického prostredia Technickej univerzity vo Zvolene a Národného lesníckeho centra vo Zvolene). Príkladné údaje týkajúce sa prezentácie niektorých lesných podnikov krajín EÚ

v masmédiách sú získané z internetových zdrojov, ktoré sú všeobecne dostupné. Táto analýza má hlavne demonštratívny charakter, čomu zodpovedá aj pozornosť venovaná tejto časti práce.

Metodika analýzy strategických dokumentov lesného hospodárstva na paneurópskej a komunitárnej úrovni vo vzťahu k zámerom a opatreniam, ktoré sa priamo či nepriamo týkajú komunikácie s verejnosťou je založená na analýze vývoja strategických dokumentov lesného hospodárstva na paneurópskej a komunitárnej úrovni – s použitím metód deskriptívnej analýzy sú analyticky popísané strategické dokumenty lesného hospodárstva na paneurópskej a komunitárnej úrovni a opatrenia národných lesníckych programov vybraných krajín EÚ vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou. Na tomto mieste je potrebné podotknúť, že údaje týkajúce sa národných lesníckych programov krajín EÚ pochádzajú z internetových zdrojov, ktoré sú všeobecne dostupné, pričom daná analýza má hlavne demonštratívny charakter a nebolo zámerom práce venovať jej neúmerne veľkú pozornosť. Deskriptívna analýza slúži ako východiskový bod pre podrobnú analýzu Národného lesníckeho programu SR vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou v lesnom hospodárstve SR.

Zdrojom kvalitatívnych údajov o strategických lesníckych dokumentoch na paneurópskej úrovni boli voľne dostupné výstupy v elektronickej forme z jednotlivých ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe, ktoré sa konali od roku 1990 až dodnes. Zdrojom kvalitatívnych údajov o strategických lesníckych dokumentoch a dokumentoch o komunikačných nástrojoch na komunitárnej úrovni bola databáza legislatívnych predpisov a iných normatívnych dokumentov EÚ EUR-Lex, ktorá je voľne dostupná v elektronickej forme.

V práci sa narába s pojmom efektívnosť, ktorý je jedným z ústredných pojmov ekonómie. Pojem efektívnosť pochádza od PARETA (1896). Situácia je podľa PARETA efektívna, ak nie je možné, aby jednotlivec zlepšil svoju situáciu bez toho, aby sa u ostatných ich situácia zhoršila. Tento pojem efektívnosti preniesol KOOPMANS (1951) na teóriu produkcie. Výrobný proces je potom efektívny, ak nie je možné vyprodukovať viac tovaru bez súčasného použitia ďalších výrobných faktorov bez poklesu produkcie (KOVALČÍK 2011).

Efektívnosť je všeobecne definovaná ako pomer žiaduceho výstupu k potrebnému vstupu želaného výkonu. Za výstup možno považovať hodnotu

všetkých statkov vyprodukovaných za určité obdobie meranú obvykle ako výnosy (tržby) alebo ako realizovaný prírastok nadhodnoty. Za hodnotu vstupu možno považovať hodnotu výrobných faktorov spotrebovaných na daný vstup, t.j. náklady alebo vynaložený (v podniku viazaný) kapitál (HEYNE1991).

SAMUELSON, NORDHAUS (2000) definujú efektívnosť ako použitie ekonomických zdrojov, ktoré prináša maximálne možné uspokojenie potrieb s danými inputmi, technikou a technológiou.

V zmysle ISO normy 9000:2000 je pojem efektívnosť definovaná ako vzťah medzi docieľeným výsledkom a nasadenými prostriedkami (KOVALČÍK 2010).

Na hodnotenie efektívnosti bolo vytvorených množstvo metód a metodických prístupov. Všetky tieto metódy vyžadujú splnenie nasledujúcich predpokladov (PRICE, 1989, PULKRAB, ŠIŠÁK, BARTUNĚK, 2008):

- všetky očakávané vstupy a výstupy musia byť vyjadrené kvantitatívne,
- pri každom vstupe a výstupe musí byť definovaný časový horizont (musí byť zaradený do časového rámca),
- každý vstup a výstup musí byť vyjadrený aj peňažne.

V praxi sa často používa tzv. cost-benefit analýza, ktorá hodnotí ekonomickú efektívnosť na základe pomeru dosiahnutých výnosov k nákladom vynaložených na ich dosiahnutie. Jednotlivými ukazovateľmi ekonomickej efektívnosti, ktoré táto analýza využíva, sú čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosu, pomer výnosov ku nákladom, doba návratnosti a index rentability.

Okrem toho, že efektívnosťou sa rozumie vzťah medzi hodnotovo vyjadrenými vstupmi a výstupmi, efektívnosť ako funkčná charakteristika činnosti podniku tiež vyjadruje celkovú racionalitu jeho činnosti ako systému, ktorý funguje len na základe účelného zabezpečenia väzieb s okolím (AZIMI, WELCH 1998). Efektívnosť je teda možné chápať v dvoch rovinách – v rovine účelnosti a v rovine hospodárnosti.

Účelnosť znamená, či podnik „robí správne veci.“ Ide o schopnosť produkovať požadovaný úžitok (SALVATORE 1993). Zásadou je, že nestačí vykonávať činnosti správnym postupom, ale samotné činnosti musia mať aj svoje opodstatnenie. Pokiaľ sa hovorí v praxi o efektívnosti ako o účelnosti,



jedná sa spravidla o hodnotenie toho, či podnik neprodukuje zbytočné, nepožadované produkty či služby.

Na druhej strane, hospodárnosť vyjadruje ako účinne, s akou mierou využitia zdrojov budú účelné činnosti vykonávané. Efektívnosť v zmysle hospodárnosti vyjadruje pomer medzi dosiahnutými výsledkami a vynaloženými prostriedkami, pričom tento pomer by mal byť čo najväčší, aby sa dosiahli maximálne, resp. optimálne výsledky s vynaložením minimálnych, resp. optimálnych prostriedkov (HEYNE 1991).

Pre účely dizertačnej práce sa pod efektívnosťou rozumie účelnosť. Účelnosť komunikácie tak vyjadruje zmysel jej existencie t.j. prečo komunikácia existuje a či prináša to, čo sa od nej očakáva.

Odporúčania uvedené v syntetickej záverečnej časti práce predstavujú najdôležitejší autorov prínos, ktorý bude možné ďalej tvorivo spracovávať, čo je aj autorovým budúcim zámerom.

## **5 Výsledky práce**

### **5.1 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva**

Význam komunikácie s verejnosťou v sektore lesného hospodárstva v Európe v poslednom období zvyrazňuje aj fakt, že sa jej venuje pozornosť nielen na úrovni jednotlivých lesných podnikov pôsobiach na spoločnom európskom trhu, ale aj na odvetvovej úrovni v rámci EÚ ako aj na paneurópskej úrovni, a to prostredníctvom príslušných strategických dokumentov prijatých a implementovaných prostredníctvom multilaterálnych medzivládnych dohôd na najvyššej úrovni v rámci Európy, prostredníctvom zákonodarných i exekutívnych orgánov Európskej únie a tiež prostredníctvom jednotlivých členských štátov.

#### **5.1.1 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva na paneurópskej úrovni**

Paneurópsku politickú úroveň v prípade sektoru lesného hospodárstva tvorí tzv. systém ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe, ktorý predstavuje politickú iniciatívu na najvyššej európskej úrovni zameranú na ochranu a trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov v rámci európskeho regiónu.

Politické záväzky vyplývajúce z ministerských konferencií sa v súčasnosti týkajú 46 krajín Európy, v rámci ktorých sú zahrnuté všetky členské štáty EÚ. Okrem toho, ministerské konferencie úzko spolupracujú s mnohými medzinárodnými organizáciami a krajinami mimo Európy, ktoré sa jednotlivých konferencií zúčastňujú vo forme pozorovateľov.

### **5.1.1.1 Podstata strategických dokumentov lesného hospodárstva na paneurópskej úrovni**

Cieľom ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe je vytvoriť paneurópsku platformu na formuláciu spoločných stratégií k aktuálnym problémom lesníctva a ochrany lesov v Európe v záujme zabezpečenia trvalo udržateľného obhospodarovania lesných zdrojov regiónu a ich ďalšieho rozvoja. Iniciatíva vznikla v roku 1990. Ide o kontinuálny proces, ktorý je založený na pravidelnom organizovaní ministerských konferencií a na ne nadväzujúcich expertných pracovných stretnutí.

Význam systému ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe možno zhrnúť nasledovne:

- konferencie predstavujú efektívny nástroj výmeny skúseností a poznatkov v danej oblasti medzi signatárskymi krajinami, EÚ a pozorovateľskými krajinami, resp. medzinárodnými organizáciami a ďalšími záujmovými skupinami v sektore lesníctva,
- konferencie vytvárajú priestor na spoluprácu medzi prijímateľmi strategických rozhodnutí a vedou,
- konferencie prepájajú globálne a regionálne procesy a iniciatívy zamerané na lesníctvo a lesy.

Od vzniku iniciatívy v roku 1990 spolupráca ministrov zodpovedných za lesy nadobudla rozmer významnej ekonomickej, environmentálnej a sociálnej aktivity nielen na národnej ale i medzinárodnej úrovni. Hlavnými prioritami ministerských konferencií EUROPE sú posilnenie úlohy lesov pri zmierňovaní klimatických zmien, zabezpečenie dostatku kvalitnej pitnej vody, zvýšenie resp. zachovanie biodiverzity lesov a zabezpečenie poskytovania produktov z lesa. Ďalšou z dôležitých úloh ministerských konferencií je vytvoriť rámce pre budúcu spoluprácu v oblasti lesov vrátane posúdenia možností na uzatvorenie právne záväzného dohovoru o lesoch v Európe.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že ministerské konferencie o ochrane lesov v Európe predstavujú základ, na ktorom v neskoršom období vznikali aj základné strategické dokumenty lesného hospodárstva na úrovni EÚ. Vzhľadom na zameranie tejto práce, sú ďalej analyzované konkrétne záverečné

dokumenty jednotlivých ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe vo vzťahu k problematike komunikácie s verejnosťou.

### **5.1.1.2 Analýza záverečných dokumentov ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe**

Prvá ministerská konferencia o ochrane lesov v Európe sa konala v Štrasburgu vo Francúzsku v decembri 1990. Pod dojmom rastúceho ohrozenia európskych lesov sa účastníci konferencie zhodli na potrebe ich cezhraničnej ochrany a odsúhlasili všeobecnú deklaráciu spolu so 6 rezolúciami. Tieto rezolúcie iniciovali rozsiahlu vedeckú a technickú spoluprácu v rámci Európy. Navyše, Štrasburská konferencia bola významným krokom k začatiu zapracúvania vedeckých poznatkov do politických opatrení zameraných na ochranu lesov v Európe. Napriek tomu sa v žiadnom zo záverečných dokumentov konferencie neobjavila žiadna zmienka o komunikácii s verejnosťou.

Druhá ministerská konferencia o ochrane lesov v Európe sa konala v júni 1993 v Helsinkách vo Fínsku. Na tejto konferencii boli prijaté 4 rezolúcie a všeobecná deklarácia, ktoré boli pripravené v tesnej väzbe na predchádzajúce rezolúcie. Helsinské rezolúcie a všeobecná deklarácia taktiež predstavili spoločnú odpoveď európskych krajín na mnohé z rozhodnutí týkajúcich sa lesov prijatých na Konferencii OSN o životnom prostredí a rozvoji v Rio de Janeiro v roku 1992. Rovnako ako v prípade prvej ministerskej konferencie, ani tu nefigurovalo žiadne vyhlásenie, ktoré by bolo v priamom či nepriamom vzťahu k problematike komunikácie s verejnosťou.

Tretia ministerská konferencia o ochrane lesov v Európe sa konala v Lisabone v Portugalsku v júni 1998. Všeobecná deklarácia a 2 rezolúcie prijaté touto konferenciou kladli osobitný dôraz na sociálno-ekonomické aspekty trvalo udržateľného obhospodarovania lesov, pričom sa zamerali na vzťahy medzi lesom a spoločnosťou a ich vzájomné pôsobenie a taktiež potvrdili dôležité výsledky procesov nasledujúcich po predchádzajúcej konferencii.

Lisabonská konferencia bola prelomová v tom, že sa tu po prvýkrát v rámci systému ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe, konkrétne

v Rezolúcii L1 označenej titulkom „Ľudia, les a lesníctvo – lepšie zohľadnenie sociálno-ekonomických aspektov trvalo udržateľného obhospodarovania lesov“, objavila zmienka o potrebe komunikácie s verejnosťou ako súčasťou tzv. budúcich akcií. Signatárske krajiny vrátane Európskeho spoločenstva sa zaviazalo podporovať vypracovanie štúdií o rodových aspektoch lesníckej politiky a praxe v Európe, a to najmä v kontexte vzdelávania, výchovy, komunikácie a rozhodovacích procesov s cieľom zlepšiť trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov.

Okrem toho, Príloha 2 lisabonskej rezolúcie L2, označenej ako Paneurópske kritériá, indikátory a prevádzkové smernice trvalo udržateľného obhospodarovania lesov implementovala tzv. Paneurópske prevádzkové smernice, ktoré boli potenciálne určené najmä pre vlastníkov lesov a lesných hospodárov. Tieto smernice mali pomôcť lesným hospodárom a vlastníkom lesa pri plánovaní a zavádzaní zdokonalených postupov a metód trvalo udržateľného obhospodarovania lesov do praxe. Vlastníci lesov, lesní hospodári, zamestnanci, dodávatelia a ďalší ich mohli využiť na zlepšenie komunikácie a verejnej informovanosti vo vzťahu k rozvíjajúcej sa koncepcii trvalo udržateľného obhospodarovania lesov a k požadovaným zásahom na prevádzkovej úrovni.

Paneurópske prevádzkové smernice mali tiež slúžiť ako nástroj pre zlepšenie komunikácie a všeobecného povedomia verejnosti o trvalo udržateľnom obhospodovaní lesov. Aj keď systémy certifikácie a iné systémy alebo programy hodnotenia kvality mali zostať nezávislé od paneurópskeho procesu a pre zainteresované strany dobrovoľné, tieto smernice mali slúžiť ako referenčný materiál pri príprave štandardov týchto systémov.

Štvrtá ministerská konferencia o ochrane lesov v Európe sa konala v apríli 2003 vo Viedni v Rakúsku. Ministri zodpovední za lesy zo 41 európskych krajín, reprezentanti Európskeho spoločenstva, reprezentanti 4 mimoeurópskych krajín a 24 medzinárodných organizácií sa zhromaždili na konferencii, aby prerokovali budúcnosť ochrany a trvalo udržateľného obhospodarovania lesov v Európe. Na záver konferencie zástupcovia účastníckych krajín a Európskeho spoločenstva podpísali znenie Viedenskej deklarácie (v origináli nazvanej "European Forests – Common Benefits, Shared Responsibilities) a prijali päť rezolúcií, ktoré zdôrazňovali význam

medziodvetvovej spolupráce v prepojení na existenciu národných lesníckych programov, venovali sa ekonomickým aspektom trvalo udržateľného obhospodarovania lesov, vyzdvihovali význam sociálnych a kultúrnych hodnôt lesov, zachovania biologickej diverzity lesov ako aj úlohu lesov v znižovaní negatívnych dopadov klimatických zmien na životné prostredie.

Vo Viedenskej rezolúcii č.1 nazvanej „Medziodvetvová kooperácia a národné lesnícke programy – východiskové predpoklady trvalo udržateľného obhospodarovania lesov v Európe“, sa signatárske krajiny a Európske spoločenstvo zaviazali podporiť koordináciu medziodvetvových stratégií zavádzaním nových alebo zdokonaľovaním už existujúcich mechanizmov, ktoré by:

- a) umožnili pravidelnú komunikáciu medzi lesníckym sektorom a ostatnými relevantnými sektormi národného hospodárstva za účelom skvalitnenia konzultačných procesov a systému výmeny informácií,
- b) posilnili kooperáciu medzi jednotlivými odvetvami národného hospodárstva a
- c) umožnili vytváranie medziodvetvových dohôd týkajúcich sa spoločných priorít.

Vo Viedenskej rezolúcii č.3 nazvanej „Ochrana a podpora sociálnych a kultúrnych aspektov trvalo udržateľného obhospodarovania lesov v Európe“ sa signatárske krajiny a Európske spoločenstvo zaviazali podporovať identifikáciu, interpretáciu a komunikáciu o sociálnych a kultúrnych aspektoch trvalo udržateľného obhospodarovania lesov, a to okrem iného aj vytvorením priestoru pre danú problematiku v rámci rôznych vzdelávacích programov a programov rozvoja vidieka.

Na piatej ministerskej konferencii o ochrane lesov v Európe, ktorá sa konala v novembri 2007 vo Varšave v Poľsku, sa pozornosť účastníkov konferencie sústredila na aktuálne problémy trvalo udržateľného obhospodarovania lesov a využívania lesov na uspokojovanie stále narastajúceho počtu rôznych spoločenských potrieb. Na konferencii sa zúčastnili predstavitelia 46 krajín Európy, pričom ďalších 14 krajín z rôznych regiónov sveta a 31 medzinárodných organizácií vyslalo do Varšavy svojich pozorovateľov. Na záver konferencie 38 zástupcov európskych krajín, Európskeho spoločenstva a dvoch ďalších krajín oficiálne podpisom prijalo

Varšavskú deklaráciu a dve ďalšie rezolúcie. Na konferencii boli schválené aj dva oficiálne dokumenty k problematike lesných požiarov a európskeho týždňa lesov.

Varšavská deklarácia v rámci tzv. riešenia výziev obsahuje výzvu na posilňovanie zamestnanosti vo vzťahu k lesom a lesnému sektoru a na ďalšie rozvíjanie vzdelávania, školenia a prehľbovania komunikácie a zabezpečenia rovnakých možností prístupu k nim. Na realizáciu záväzkov ministerskej konferencie v tomto kontexte je potrebné organizovať spolu s ostatnými zainteresovanými stranami opatrenia na všetkých úrovniach s cieľom zvýšenia verejného povedomia o význame európskych lesov a lesníckeho sektora na medzisektorovej úrovni.

V zmysle Varšavskej rezolúcie 1, ktorá sa týka vzájomnej interakcie medzi lesom, drevom a energiou, sa signatárske štáty a Európske spoločenstvo zaviazali prehľbovať úlohu lesníckeho sektora v produkcii energie a posilniť postavenie lesníckeho sektora v medzisektorových diskusiách týkajúcich sa energie prostredníctvom rozvoja komunikácie a zvyšovania povedomia o súčasných prínosoch, existujúcom potenciáli v lesníckom sektore a viacnásobných úžitkoch z využitia dreva ako energetického zdroja.

Ministerské vyhlásenie prijaté pri príležitosti konania sa piatej ministerskej konferencie o ochrane lesov v Európe vo Varšave obsahovalo tiež záväzok podporovať vlády, národné a regionálne organizácie a všetky zainteresované strany v ich úsilí organizovať aktivity na všetkých úrovniach s cieľom komunikovať význam lesov a lesníckeho sektora v Európe.

Šiesta ministerská konferencia o ochrane lesov v Európe, ktorá sa uskutočnila v júni 2011 v Osle v Nórsku, prijala dva základné dokumenty – tzv. ministerské rozhodnutie „Európske lesy 2020“, ktoré stanovuje základnú víziu, strategické a operatívne ciele pre európske lesy a lesné hospodárstvo do roku 2020 vrátane konkrétnych opatrení na európskej a národnej úrovni a tzv. ministerský mandát pre rokovania o právne záväznej dohode o lesoch v Európe. Súčasťou ministerského rozhodnutia sú aj dve prílohy, z ktorých jedna sa týka procedurálnych pravidiel medzivládneho negociačného výboru pre prípravu právne záväznej dohody a tiež zoznam signatárskych strán daného procesu.

V rámci spomínaného Rozhodnutia z Osla na úrovni ministrov „Európske lesy 2020“ prijali signatárske strany okrem iného aj deväť tzv. európskych cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť do roku 2020 na účely podpory zdieľanej vízie a strategických cieľov pre lesy. Jeden z nich hovorí o tom, že poznatky o lesoch majú byť pri riešení aktuálnych otázok rozvíjané a zdokonaľované prostredníctvom výskumu, vzdelávania, inovácií, zdieľania informácií a komunikácie. Signatárske strany tiež prijali rozhodnutie, že sa bude zvyšovať povedomie a umožní sa pochopenia príspevkov procesu FOREST EUROPE k trvalo udržateľnému obhospodarovaniu lesov v rámci príslušných fór, a to aj na medzinárodnej úrovni a vo vzťahu k verejnosti, aj prostredníctvom implementácie komunikačnej stratégie.

V rámci mandátu z Osla prijatého na úrovni ministrov pre rokovania o právne záväznej dohode o lesoch v Európe signatárske strany prijali rozhodnutie, že Medzivládny negociačný výbor vypracuje právne záväznú rámcovú dohodu o lesoch holistického charakteru, vychádzajúc pritom z existujúcich rezolúcií a deklarácií prijatých v rámci procesu FOREST EUROPE a príslušných medzinárodných záväzkov súvisiacich s lesmi a berúc do úvahy neoficiálny dokument o potenciálnej právne záväznej dohode o lesoch v Európe, s cieľom riešenia, okrem iného, aj oblasti zlepšenia bázy poznatkov o lesoch prostredníctvom výskumu, vzdelávania, zdieľania informácií a komunikácie.

### **5.1.2 Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva na úrovni EÚ**

Na úvod je nevyhnutné poznamenať, že dodnes v rámci EÚ neexistuje samostatná jednotná lesnícka politika či stratégia. Otázky lesníctva neboli priamo zahrnuté v zakladateľských zmluvách ani v žiadnej následnej primárnej legislatíve ES, resp. EÚ. Napriek pôvodnej snahe Rakúska sa problematika lesného hospodárstva nakoniec neobjavila ani v Lisabonskej zmluve (tzv. ústave EÚ). Primárna legislatíva EÚ tak dodnes neobsahuje ustanovenia vytvárajúce predpoklady pre vznik komplexnej spoločnej lesníckej politiky. No aj



napriek tomu sú, obhospodarovanie, ochrana a trvalo udržateľný rozvoj lesov v centre záujmu už existujúcich viacerých spoločných politík a stratégií.

### **5.1.2.1 Podstata strategických dokumentov lesného hospodárstva na úrovni EÚ**

Opatrenia týkajúce sa lesníctva sú dodnes súčasťou hlavne Spoločnej poľnohospodárskej politiky a politiky rozvoja vidieka. Problematika ochrany lesných zdrojov a ich trvalo udržateľného obhospodarovania, problematika otázok týkajúcich sa zdravotného stavu lesov, biodiverzity ako i mnohých ďalších je tiež obsiahnutá vo viacerých ďalších stratégiách, najmä v štrukturálnej, hospodárskej, obchodnej, energetickej či environmentálnej politike.

Dôvodov pre absenciu samostatnej lesníckej politiky je viacero, jedným z nich je napr. aj skutočnosť, že v členských štátoch EÚ je oblasť lesníctva úzko naviazaná na rozvoj vidieka, pričom lesníctvo predstavuje jeden z nástrojov rozvoja vidieckych oblastí a regiónov. Okrem toho, množstvo pôvodných členských štátov sa vyznačuje relatívne nízkou lesnatosťou, či už vzhľadom na prírodné danosti (napr. Španielsko alebo Grécko) alebo v dôsledku masového odlesňovania rozsiahlych území v minulosti (napr. Veľká Británia alebo Dánsko).

Na základe uvedeného tak možno konštatovať, že vzhľadom na nedostatok ochoty riešiť otázky lesníctva na komunitárnej úrovni ako aj z dôvodu značne rozdielných prístupov v rámci jednotlivých členských krajín EÚ, lesníctvo sa v súčasnosti považuje za národný problém členských štátov EÚ.

Za pozitívum v tejto oblasti však treba považovať fakt, že v rámci existujúcich komunitárnych politík a stratégií už bolo prijatých niekoľko veľmi významných opatrení priamo sa dotýkajúcich lesov a lesného hospodárstva. Dnes už tiež existujú priame aj nepriame prepojenia medzi komunitárnymi stratégiami a národnými koncepciami, resp. stratégiami rozvoja lesného hospodárstva. EÚ preto zohráva nenahraditeľnú úlohu pri plnení cieľov prijatých v rámci stratégií na úrovni jednotlivých členských štátov a tiež na úrovni EÚ ako celku.

### **5.1.2.2 Vývoj strategických dokumentov lesného hospodárstva na úrovni EÚ do roku 1988**

V období rokov 1960 – 1970 nedostatočná existencia legislatívnych nástrojov v rámci zakladateľských zmlúv upravujúcich fungovanie Európskych spoločenstiev spôsobovala, že v tejto oblasti nedošlo k plánovitému sformovaniu strategických cieľov lesníctva na úrovni Spoločenstiev. Ciele týkajúce sa rozvoja lesníctva v tom období vychádzali len z okamžitých potrieb spoločnosti.

V šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch minulého storočia sa lesníctvo ako súčasť Spoločnej poľnohospodárskej politiky sústreďovalo len na komerčné aspekty (napr. zakladanie plantáží, zalesňovanie poľnohospodárskej pôdy, reprodukčný materiál, klasifikácia surového dreva). V tomto období boli aj samotné snahy o komunikáciu v oblasti presadzovania lesohospodárskych záujmov len sporadické a tie, ktoré sa objavili, neboli v konečnom dôsledku úspešné. Ako bude uvedené neskôr, situácia sa podstatne zmenila až v roku 1988.

Ešte predtým však v roku 1978 Európsky parlament prvýkrát vydal dokument o komunitárnej lesníckej politike, Európska rada ho však ako celok odmietla. K druhému pokusu došlo v roku 1986 – tentoraz bola iniciátorom Európska komisia, no ani v tomto prípade sa úspech nedostavil, keďže dokument tentoraz odmietol Európsky parlament.

Európske orgány prijali do konca osemdesiatych rokov minulého storočia niekoľko opatrení zameraných na rozvoj lesníckeho sektora. Tieto opatrenia však neboli systémové a boli vždy priamou súčasťou spoločnej poľnohospodárskej politiky. Opatrenia sa týkali harmonizácie legislatívy, rozvoja lesov a lesníctva a ochrany lesov pred nepriaznivými vplyvmi znečistenia ovzdušia a nebezpečenstvom lesných požiarov.

### **5.1.2.3 Lesnícka stratégia EÚ**

V roku 1988 Európska komisia vydala nariadenie COM č. (88) 255 – Community Strategy and Action Programme for the Forestry Sector, ktorý

následne v roku 1989 po rozsiahlej úprave v Európskom parlamente prijala Európska rada. Tento dokument (neskôr upravený v r. 1992) tak slúžil ako základ pre tzv. spoločnú lesnícku politiku, ktorý sa týkal stratégie a akčného plánu Európskych spoločenstiev v oblasti lesného hospodárstva. Uvedená lesnícka stratégia vytýčila nasledovné ciele pre lesné hospodárstvo:

- podporiť účasť celého sektoru lesného hospodárstva na plánovaní využívania krajiny a tým prispievať k rozvoju vidieka,
- vytvoriť podmienky na zabezpečenie dostatočnej produkcie drevnej hmoty v členských krajinách,
- prispievať k ochrane a skvalitňovaniu životného prostredia,
- zabezpečiť dynamický rozvoj lesného hospodárstva ktorý by umožnil lepšie plnenie jednotlivých funkcií lesov,
- zabezpečiť ochranu lesov členských krajín pred hlavnými škodlivými činiteľmi,
- rozšíriť význam lesov ako prirodzeného prostredia pre rekreáciu.

Z uvedeného je zrejmé, že v tomto období sa problematike komunikácie, resp. vzťahov s verejnosťou na úrovni strategických dokumentov ešte nevenovala žiadna pozornosť (tá sa sústreďovala hlavne na problémy zalesňovania poľnohospodárskej pôdy, využívania lesných zdrojov vo vidieckych oblastiach, genetických zdrojov a reprodukčného materiálu, marketingu lesných produktov, informácií o lesných zdrojoch, ochrany pred požiarimi a znečisťovaním ovzdušia). Jedinou udalosťou, ktorú možno spájať s komunikačnou politikou, bolo vytvorenie tzv. Standing Committee on Forests ako orgánu, ktorý mal koordinovať riešenie lesníckych otázok medzi Európskou komisiou a členskými štátmi.

Isté náznaky spoločenskej, resp. environmentálnej úlohy komunikácie s verejnosťou možno tiež v tomto období pozorovať v Nariadení Európskej komisie č. 89/410, v ktorom boli okrem iného definované aj ciele komunitárnej politiky v oblasti rozvoja lesníctva v tropických oblastiach. K relevantným cieľom z pohľadu komunikácie s verejnosťou možno priradiť snahu posilniť spoluprácu medzi Európskymi spoločenstvami a rozvojovými krajinami, ktoré sú zdrojom tropických druhov dreva a asistovať pri riešení všeobecných problémov spoločnosti, ktoré nepriamym spôsobom negatívne ovplyvňujú stav tropických lesov.

Rok 1992 priniesol významný prelom v prístupe EÚ k otázkam týkajúcim sa rozvoja lesníckeho sektora. Európsky parlament dal vypracovať štúdiu o lesoch v EÚ, ktorá hodnotila aktuálny stav a určovala smery globálnej stratégie v lesníckom sektore. Na základe tejto štúdie a vlastnej iniciatívy sa Európsky parlament prvýkrát v histórii rozhodol vypracovať správu požadujúcu prijatie lesníckej politiky EÚ. Vypracovaním tejto správy bol poverený David Thomas, poslanec Európskeho parlamentu za Veľkú Britániu a člen Výboru pre poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka).

Tzv. Thomasova správa (Report on the EU Forestry Strategy) prezentovala oficiálny postoj Európskeho parlamentu k lesníctvu, hoci nešpecifikovala presný rámec návrhu pre Európsku komisiu ani nepožadovala vytvorenie spoločnej lesníckej politiky – namiesto toho len odporúčala prijať a implementovať skupinu opatrení na komunitárnej úrovni, ktoré by doplnili lesnícke politiky členských štátov. Po obsahovej stránke správa nekládla dostatočný dôraz na environmentálne otázky a zdôrazňovala hlavne komerčné aspekty lesníckej politiky. Medzi hlavné opatrenia na komunitárnej úrovni, ktoré Thomasova správa odporúčala prijať a implementovať patrili opatrenia v oblasti ochrany lesov a ich trvalo udržateľného obhospodarovania (hlavne boj proti dezertifikácii a erózii, zdôrazňovanie významu horských lesov), opatrenia na podporu lesnícko-drevárskeho komplexu v EÚ, opatrenia na vytvorenie integrovanej stratégie obhospodarovania lesov mimo členských štátov EÚ a opatrenia na podporu lesníctva v asociovaných krajinách.

Po tlaku lesnícky vyspelých krajín, ktoré vstúpili do EÚ v roku 1995 (Rakúsko, Fínsko, Švédsko) schválil v roku 1997 Európsky parlament rezolúciu, ktorou Thomasovu správu prijal. Táto rezolúcia určovala povinnosť pre Európsku komisiu vydať do dvoch rokov po jej prijatí legislatívny zámer tzv. Európskej lesníckej stratégie. Následne, v roku 1998, Európska rada schválila rezolúciu o lesníckej stratégii EÚ (Council Resolution of 15 December 1998 on a forestry strategy for the EU No. 1999/C 56/01), ktorá bola založená na skutočnosti, že v súlade s princípom subsidiarity by mala byť aplikovaná na najnižšej možnej úrovni. Európska komisia bola povinná po 5 rokoch od začiatku implementácie stratégie predložiť Európskej rade správu o jej plnení.

Lesnícka stratégia EÚ osobitne vyzdvihovala multifunkčný charakter lesov a potrebu uplatňovania princípov trhovej ekonomiky aj v sektore lesníctva

vrátane pozitívneho prínosu Európskych spoločenstiev k implementácii trvalo udržateľného obhospodarovania lesov. Po prvýkrát v histórii lesného hospodárstva na komunitárnej úrovni explicitne hovorila o environmentálnej a spoločenskej úlohe lesov. Zvýrazňovala aj význam lesov, obzvlášť vo vidieckych oblastiach a inštitucionálny prínos lesníctva pre EÚ.

Lesnícka stratégia EÚ sa zameriavala na zlepšenie prepojenia a spolupráce medzi rôznymi politikami a súdržnosť s lesníckymi politikami členských štátov. Jej základnými princípmi boli okrem iného nasledovné:

- V zmysle princípu subsidiarity spočíva zodpovednosť za lesnícku politiku na členských štátoch, pričom EÚ môže prispieť k realizácii trvalo udržateľného obhospodarovania lesov prostredníctvom sektorových politík EÚ.
- Za neopomenuteľnú treba považovať implementáciu medzinárodných záväzkov, zásad a odporúčaní týkajúcich sa obhospodarovania, ochrany a trvalo udržateľného rozvoja lesov prostredníctvom národných lesníckych programov vypracovaných členskými štátmi.
- Dôraz treba klásť na integráciu a podporu národných lesníckych programov prostredníctvom špecifických opatrení a sektorových politík EÚ.

Za rozhodujúce tu však treba pokladať fakt, že jeden z hlavných princípov sa zaoberal informačnou a komunikačnou podporou všetkých zúčastnených aktérov s dôrazom na vlastníkov lesa s logickým vyústením do zlepšenia koordinácie, komunikácie a kooperácie, a to celkovo na troch úrovniach:

1. v rámci Európskej komisie, t.j. pri integrácii cieľov jednotlivých komunitárnych sektorových politík,
2. medzi Európskou komisiou a členskými štátmi, t.j. pri implementácii sekundárnej legislatívy na úrovni členských štátov,
3. medzi jednotlivými členskými štátmi navzájom, t.j. pri vzájomnej spolupráci zúčastnených strán na riešení nadnárodných problémov.

Lesnícka stratégia EÚ definovala pôsobnosť Európskych spoločenstiev celkovo v jedenástich oblastiach, z ktorých desať (rozvoj vidieka, ochrana lesov a monitoring lesných ekosystémov, klimatické zmeny a obchod s uhlíkom, využitie dreva ako obnoviteľného zdroja energie, využitie dreva a ostatných lesných produktov ako environmentálne vhodných materiálov, úloha a pôsobenie trhového mechanizmu v lesníctve, informatika v lesníctve,

certifikácia lesov, biodiverzita a ochrana flóry a fauny, existencia Stáleho lesníckeho výboru a Poradného lesníckeho výboru) bolo už tradičných, t.j. takých, ktoré sa priamo, resp. v obmenenej podobe vyskytovali aj v predchádzajúcich strategických dokumentoch. Jedenástou oblasťou pôsobnosti Európskych spoločenstiev bola oblasť vzťahov s verejnosťou. Komunikácia s verejnosťou sa tak stala neoddeliteľnou súčasťou každého strategického dokumentu v oblasti lesného hospodárstva na komunitárnej, resp. národnej úrovni v rámci EÚ.

#### **5.1.2.4 Akčný plán EÚ pre lesy**

Na základe odporúčania Európskej rady určeného Európskej komisii, Komisia mala Rade do piatich rokov od prijatia Lesníckej stratégie EÚ podať správu o implementácii tejto stratégie. Udialo sa tak v marci 2005, keď Európska komisia predložila Európskej rade a Európskemu parlamentu Oznámenie o realizácii Lesníckej stratégie EÚ.

Oznámenie obsahovalo hlavné závery o výsledkoch realizácie stratégie, poukázalo najmä na vyskytujúce sa problémy ovplyvňujúce lesy a lesníctvo a pomenovalo možné akcie pre budúce obdobie. Spolu s oznámením sa predložil pracovný dokument, v ktorom sa uvádza podrobný prehľad aktivít realizovaných v kontexte Lesníckej stratégie EÚ v období rokov 1999-2004.

Oznámenie o realizácii Lesníckej stratégie EÚ konštatovalo, že v oblasti trvalo udržateľného obhospodarovania lesov sa v EÚ zaznamenal pokrok. V meniacom sa vonkajšom prostredí a rastúcej globalizácii čoraz väčší význam začala nadobúdať vzájomná komunikácia, na ktorej je založená nevyhnutná konkurencieschopnosť a ekonomická životaschopnosť trvalo udržateľného lesníctva. Tento fakt si vyžaduje aj aktívnejší prístup k riadeniu lesov v EÚ, pričom ako hlavný nástroj na riešenie meniaceho sa politického kontextu sa navrhlo vypracovať Akčný plán EÚ pre trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov. Oznámenie zvýraznilo tiež dobré riadenie lesov a posilnenie medzirezortnej spolupráce a koordinácie, ako aj koherencie medzi lesníckou politikou a ostatnými politikami, ktoré majú vplyv na lesy a lesníctvo.

Na spomínané oznámenie z marca 2005 nadviazalo v júni 2006 ďalšie Oznámenie Európskej komisie Európskej Rade a Európskemu parlamentu o akčnom pláne EÚ pre lesy, ktoré bolo odpoveďou na požiadavku predstaviť tzv. akčný plán pre lesy. Akčný plán sa pripravil v úzkej spolupráci s členskými štátmi a na základe konzultácií so zainteresovanými stranami. Zohľadňuje sa v ňom správa Európskeho parlamentu o implementácii Lesníckej stratégie EÚ a súvisiace správy Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru a Výboru regiónov.

Základným strategickým dokumentom lesného hospodárstva na komunitárnej úrovni je tak v súčasnosti Akčný plán EÚ pre lesy, ktorý poskytuje rámec pre akcie týkajúce sa lesného hospodárstva jednak na úrovni EÚ a tiež na úrovni členských štátov a slúži ako nástroj na koordináciu opatrení EÚ a politík členských štátov v oblasti lesného hospodárstva.

Všeobecným cieľom Akčného plánu EÚ pre lesy je podporovať a zlepšovať trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov a ich polyfunkčnú úlohu. Zakladá sa na týchto zásadách:

- vhodným rámcom na implementáciu medzinárodných záväzkov týkajúcich sa lesníctva majú byť národné lesnícke programy,
- význam globálnych a medzisektorových otázok a problémov v politike lesníctva výrazne rastie a vyžaduje si lepšiu koherentnosť a koordináciu,
- nevyhnutnou sa stáva potreba zlepšenia konkurencieschopnosti lesníckeho sektora v EÚ a lepšie riadenie lesníctva v EÚ
- striktné sa dodržiava zásada subsidiarity.

So zreteľom na existenciu širokej škály prírodných, sociálnych, hospodárskych a kultúrnych podmienok a rozdielov vo vlastníctve lesov v EÚ sa v akčnom pláne uznáva potreba osobitného prístupu a opatrení pre jednotlivé členské štáty. Zdôrazňuje sa dôležitá úloha, ktorú zohrávajú vlastníci lesov pri ich trvalo udržateľnom obhospodarovaní, preto aj pri príprave akčného plánu Európska komisia a jednotlivé členské štáty vytvorili nasledovnú spoločnú víziu lesníctva a príspevku lesov a lesníctva k modernej spoločnosti:

*„Lesy pre spoločnosť: dlhodobé polyfunkčné lesníctvo, ktoré plní súčasné a budúce spoločenské potreby a podporuje živobytie súvisiace s lesníctvom“.*

V rámci Akčného plánu EÚ pre lesy sa verejnosti jasne komunikuje úloha a postavenie lesného hospodárstva v rámci spoločnosti. Polyfunkčné lesníctvo

poskytuje hospodárske, ekologické, sociálne a kultúrne prínosy. Dodáva obnoviteľné a pre životné prostredie neškodlivé suroviny a zohráva významnú úlohu v hospodárskom rozvoji, zamestnanosti a prosperite Európy, najmä vidieckych oblastí. Lesy pozitívne prispievajú ku kvalite života poskytovaním príjemného životného prostredia, príležitostí na rekreáciu a preventívnu zdravotnú starostlivosť, pričom sa zachovávajú prírodné krásy prostredia a zvyšujú ekologické hodnoty. V lesoch sa má udržiavať duchovné a kultúrne dedičstvo, ktoré obsahujú.

V súlade s uvedenou víziou má Akčný plán EÚ pre lesy štyri hlavné ciele:

- zvyšovanie dlhodobej konkurencieschopnosti,
- skvalitňovanie a ochrana životného prostredia,
- prispievanie ku kvalite života,
- podpora koordinácie a komunikácie.

Platnosť Akčného plánu EÚ pre lesy sa stanovila na obdobie rokov 2007 – 2011. Celkovo päťročný akčný plán pozostáva zo súboru kľúčových činností, ktoré Európska komisia navrhuje realizovať v spolupráci s členskými štátmi. Poukazuje sa v ňom aj na ďalšie opatrenia, ktoré môžu členské štáty vykonať podľa svojich konkrétnych podmienok a priorít, s podporou existujúcich nástrojov EÚ aj vnútroštátnych nástrojov, ak si to realizácia cieľov bude vyžadovať. Strednodobé hodnotenie akčného plánu sa malo vykonať v roku 2009 a konečné hodnotenie v roku 2012. V roku 2012 sa má Európskej rade a Európskemu parlamentu predložiť správa o implementácii akčného plánu.

Spolupráca so zainteresovanými stranami pri implementácii akčného plánu na úrovni Spoločenstva sa má usmerňovať prostredníctvom tzv. Poradnej skupiny pre lesníctvo a korok. Stály lesnícky výbor má byť koordináčnym orgánom medzi EK a členskými štátmi na implementáciu akčného plánu a aktívne sa má zúčastňovať na strednodobom a konečnom hodnotení.

### **5.1.3 Národné lesnícke programy v krajinách EÚ**

Lesnícka stratégia EÚ z roku 1998 ustanovila rámec aktivít pre lesné hospodárstvo, ktorého hlavným cieľom má byť podpora trvalo udržateľného



obhospodarovania lesov. Stratégia zdôraznila dôležitosť a význam multifunkčnej úlohy lesov a určila základné zásady a princípy pre jej realizáciu.

V súčasnosti sú základným nástrojom pre uplatnenie trvalo udržateľného obhospodarovania lesov pri dlhodobom zlepšovaní konkurencieschopnosti lesného hospodárstva spôsobom, ktorý rešpektuje národnú suverenitu členských krajín EÚ, pričom sú tiež v súlade s ustanoveniami Akčného plánu EÚ pre lesy, tzv. národné lesnícke programy.

Národné lesnícke programy, podporované prostredníctvom lesníckej politiky na európskej úrovni, predstavujú základný nástroj implementácie a realizácie lesníckej politiky. Kladú hlavný dôraz na integráciu viacúčelových cieľov, koordináciu relevantných oblastí strategického riadenia lesníckych opatrení a tiež majú za úlohu zakomponovať do procesu formulovania a implementácie strategických opatrení záujmy všetkých zainteresovaných strán (RAMETSTEINER ET AL. 2005). V mnohých európskych krajinách sa národné lesnícke programy formulujú práve za aktívnej účasti zainteresovaných strán (GLÜCK, HUMPHREYS 2002).

Národné lesnícke programy majú poskytovať plánovací rámec pre vymedzenie vplyvov iných sektorov na lesnícku politiku, zvýšiť povedomie a dôležitosť lesov a zaistiť spoluúčasť zodpovedných rezortov vlády a záujmových skupín na riešení problémov lesov a lesníctva, vytvoriť predpoklady k zaisteniu príslušných kapacít a majú sa zameriavať na sporné otázky, ktorých riešenie je v kompetencii rôznych štátnych inštitúcií.

Národné lesnícke programy vnímajú vo všeobecnosti lesné hospodárstvo ako súčasť rozvoja vidieka a využívania krajiny, a to prostredníctvom troch základných pilierov, resp. skupín funkcií lesov, ktorých naplňovanie je uskutočňované na princípe trvalo udržateľného rozvoja. Ide o nasledovné skupiny funkcií lesov:

1. ekonomické funkcie lesov, ktorých strategickým cieľom je dlhodobé zlepšovanie konkurencieschopnosti lesného hospodárstva a zvýšené využívanie lesníckych výrobkov, tovarov a služieb v živote spoločnosti,
2. ekologické funkcie lesov, ktorých strategickým cieľom je uchovanie a zlepšenie biologickej rozmanitosti, integrity, zdravia a odolnosti lesných ekosystémov v miestnom meradle s ohľadom na možný scenár globálnych a krajinných zmien,

3. sociálne funkcie lesov, ktorých strategickým cieľom je prispieť ku kvalite života prostredníctvom zachovania a zlepšenia sociálnych a kultúrnych rozmerov lesov a lesníctva.

Ako príklady členských krajín, ktoré v uplynulých niekoľkých rokoch na národnej úrovni implementovali národné lesnícke programy možno uviesť nasledovné krajiny: Bulharsko, Cyprus, Česká republika, Fínsko, Francúzsko, Nemecko, Poľsko, Portugalsko, Rakúsko, Rumunsko, Slovensko.

V niektorých krajinách (napr. Lotyšsko, Nórsko, Veľká Británia) plnia úlohu národného lesníckeho programu dokumenty označené ako národná lesnícka politika, resp. národná lesnícka stratégia. Pomerne netypickým príkladom je Švédsko, kde opatrenia typické pre národné lesnícke programy boli zahrnuté priamo do zákona o lesoch, alebo Taliansko, kde národný lesnícky program nahrádzajú len opatrenia týkajúce sa strategického plánovania v sektore lesného hospodárstva obsiahnuté v ministerskej vyhláske.

Je pomerne zaujímavé sledovať, ktoré zo spomínaných národných lesníckych programov priamo obsahujú opatrenia týkajúce sa komunikácie s verejnosťou. Za potešujúci fakt v tomto smere možno považovať to, že jednou z takých krajín je práve Slovensko, ako je podrobne analyzované v ďalšej časti. Ešte predtým sú však ako príklady národných lesníckych programov, ktoré obsahujú opatrenia vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou, deskriptívne analyzované národné lesnícke programy Českej republiky a Fínska.

#### **5.1.3.1 Česká republika**

Národný lesnícky program pre obdobie do roku 2013 bol schválený Vládou Českej republiky v októbri 2008, pričom aktualizuje a dopĺňa pôvodný, resp. tzv. prvý Národný lesnícky program, ktorý vláda schválila ešte v januári 2003 a ktorý rešpektuje medzinárodné zmluvy, dohody, dohovory a smernice EÚ.

V rámci prípravy na realizáciu opatrení Národného lesníckeho programu z roku 2003 bolo v Českej republike vypracované množstvo odborných expertíz, ktoré podrobne analyzovali vecné i lesnícko-politické súvislosti a predpoklady riešenia problémov lesného hospodárstva tak, ako boli v programe

identifikované a definované. V rámci týchto expertíz boli zároveň, s rôznou mierou dôslednosti a podrobnosti, navrhnuté potrebné kroky k takým úpravám právnych predpisov, ekonomických opatrení, výskumných programov i vzdelávacích a osvetových aktivít, ktoré by priniesli zlepšenie stavu lesov a možností ich racionálneho viacúčelového využívania.

Námety z expertíz sa vzhľadom k relatívne krátkemu času, ktorý bol k dispozícii, ale aj ku skutočnosti, že neboli podrobené širšej odbornej diskusii, podarilo prakticky uplatniť len z menšej časti. Jedným z hlavných dôvodov, ktorý odkladal možnú realizáciu rozhodujúcich zmien, bolo odloženie novelizácie, resp. prípravy úplne nového lesného zákona, na ktorý by mohol nadväzovať celý rad ďalších potrebných krokov.

Výsledky expertíz boli dané plne k dispozícii spracovateľom nového národného lesníckeho programu spolu so zadaním, aby všetky podnety, ktoré sa doposiaľ nepodarilo zodpovedajúcim spôsobom realizovať a ktoré nestratili aktuálnosť, boli v plnej miere prevzaté a zapracované do opatrení nového národného lesníckeho programu. K dispozícii bola taktiež súhrnná správa, ktorá zhodnotila prínos všetkých spracovaných expertíz viazaných na pôvodnom národnom lesníckom programe.

Štruktúra cieľov, kľúčových akcií a opatrení Národného lesníckeho programu ČR vychádza zo štyroch základných cieľov, ktoré sú vymedzené Akčným plánom EÚ pre lesy. Opatrenia reagujú na najdôležitejšie problémy českého lesného hospodárstva, ktoré boli identifikované v analytickej časti národného lesníckeho programu. Navrhnuté opatrenia v hlavných rámcoch rešpektujú základné ciele „Lesníckej stratégie EÚ a zároveň rešpektujú národné špecifiká aktuálneho vývoja lesného hospodárstva v Českej republike.

Vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou a public relations je rozhodujúcou časťou Národného lesníckeho programu Českej republiky práve Cieľ IV, ktorý sa označuje ako pilier komunikácie a bezprostredne sa týka posilnenia koordinácie a komunikácie.

Tento cieľ obsahuje štyri kľúčové akcie a v rámci nich celkovo 20 opatrení tak, ako sú uvedené ďalej. Za rozhodujúce treba pokladať opatrenia Kľúčovej akcie 15 (tab. 1). Problematika komunikácie s verejnosťou je tiež nepriamo súčasťou opatrení v ďalších troch kľúčových akciách 14, 16 a 17 (tab. 2, 3, 4).

**Tab. 1 Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 15**

<b>Kľúčová akcia 15</b>	
<b>Zlepšiť informovanosť verejnosti o skutočnom stave lesov a potrebách LH</b>	
15.1	Spracovať analýzu súčasného stavu v internej a externej komunikácii sektoru lesného hospodárstva
15.2	Podporiť osvetu a komunikáciu k prioritným témam národného lesníckeho programu
15.3	Využiť potenciál orgánov štátnej správy, štátnych lesov a záujmových združení v komunikácii s verejnosťou pri prezentácii lesného hospodárstva, predovšetkým v oblasti poskytovaných služieb a funkcií lesa
15.4	Usilovať sa o vytvorenie dostatočného priestoru v médiách pre objektívne informovanie verejnosti o polyfunkčnom význame lesov
15.5	Začleniť do systému lesníckeho vzdelávania zlepšenie komunikačných schopností
15.6	Rozvíjať lesnú pedagogiku

**Tab. 2 Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 14**

<b>Kľúčová akcia 14</b>	
<b>Zlepšiť slabé postavenie LH v rámci verejnej správy</b>	
14.1	Vytvoriť systém celoživotného lesníckeho vzdelávania pre pracovníkov orgánov štátnej správy, ktorých pôsobnosť sa dotýka lesov a lesného hospodárstva
14.2	Revidovať kvalifikačné predpoklady pracovníkov orgánov štátnej správy, ktorých pôsobnosť sa dotýka lesov a lesného hospodárstva na všetkých stupňoch
14.3	Činnosť orgánov štátnej správy, ktorých pôsobnosť sa dotýka lesov a lesného hospodárstva, orientovať viac do poradenskej a osvetovej oblasti

**Tab. 3 Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 16**

<b>Kľúčová akcia 16</b>	
<b>Riešiť inštitucionálny vzťah štátu k lesom a lesnému hospodárstvu</b>	
16.1	Vyjasniť a zjednotiť pôsobenie štátu v starostlivosti o krajinu a vo vzťahu k lesom, vyjasniť kompetencie rezortov pôdohospodárstva a životného prostredia
16.2	Spresniť práva a povinnosti odborného lesného hospodára predovšetkým v prípadoch, keď náklady na jeho činnosť hradí štát
16.3	Posúdiť obsah využitia a efektívnosť lesných hospodárskych osnov
16.4	V spolupráci s vlastníkmi lesov riešiť postavenie a dostupnosť diel hospodárskej úpravy lesov
16.5	Skvalitniť systém celoživotného vzdelávania osôb a subjektov pôsobiacich v LH

Tab. 4 Opatrenia Cieľa IV NLP ČR: Kľúčová akcia 17

<b>Kľúčová akcia 17</b>	
<b>Lesy vo vlastníctve štátu</b>	
17.1	Postavenie subjektov vykonávajúcich právo hospodárenia v lesoch vo vlastníctve štátu a vymedzenie spoločenskej objednávky pre tieto subjekty riešiť samostatnými zákonmi, vymedzenie tejto objednávky zaistiť verejnou a odbornou diskusiou o kľúčových otázkach
17.2	Presadzovať konkretizujúce opatrenia v ekologickom pilieri pre lesy vo vlastníctve štátu, predovšetkým obmedzenie holorubov a podiel mŕtveho dreva, podiel území ponechaných samovoľnému vývoju stanoviť tak, aby rešpektoval najnovšie vedecké poznatky a medzinárodné dohody na tomto poli
17.3	V štátnych lesoch preferovať prírode bližšie formy hospodárenia pri rešpektovaní konkurencieschopnosti
17.4	V štátnych lesoch a v národných parkoch zaistiť: <ul style="list-style-type: none"><li>- dôsledné dodržovanie interných opatrení smerujúcich k znižovaniu škôd zverou</li><li>- zodpovedné vynakladanie finančných prostriedkov na ochranu lesa proti škodám zverou v miere zodpovedajúcej zákonným povinnostiam, pričom tým nemá byť nijako dotknutá povinnosť zaistiť zníženie nadmerných početných stavov raticovej zveri</li><li>- princípy zodpovedného poľovného hospodárenia smerom k ochrane lesa proti neúmerným škodám zveri uplatňovať jednak vo vzťahu k užívateľom poľovných revírov, a to v podmienkach uzatvárania i vymáhania nájomných zmlúv, ako i pri prevádzkovaní vlastných režijných poľovných revírov štátnych podnikov, vychádzajúc výhradne z posúdenia celkového stavu ekosystému</li></ul>
17.5	Presadzovať konkretizujúce opatrenia v ekonomickom pilieri pre lesy vo vlastníctve štátu, predovšetkým kompenzáciu za škody a ujmy, podporu investícií, zníženie stavu raticovej zveri, sceľovanie lesných pozemkov, predovšetkým: <ul style="list-style-type: none"><li>- zachovať súčasný podiel štátnych lesov pri rešpektovaní výsledkov reštitučného procesu a vytvoriť podmienky pre sceľovanie a predaj drobného lesného majetku</li><li>- v legislatíve zachovať ustanovenia o zákaze prenájmu štátnych lesov za účelom hospodárenia</li><li>- zaistiť transparentnosť obchodných vzťahov a efektívny systém predaje drevnej hmoty</li><li>- u štátnych lesov zaviesť platbu za právo hospodáriť v lesoch vo vlastníctve štátu</li><li>- štátne lesy nebudú príjemcom náhrady ujmy za obmedzenie hospodárenia z dôvodu naplnenia verejného záujmu</li><li>- štátne lesy budú vyčíslovať a zverejňovať výšku ekonomickej ujmy vzniknutú v dôsledku obmedzenia hospodárenia z dôvodu naplňovania verejného záujmu, v prípade zavedenia platby za využívanie lesov sa táto čiastka bude odpočítavať</li><li>- opatrenia uplatňovať s ohľadom na ich ekonomickú a environmentálnu efektívnosť</li></ul>
17.6	Presadzovať konkretizujúce opatrenia v sociálnom pilieri pre lesy vo vlastníctve štátu, predovšetkým: <ul style="list-style-type: none"><li>- do činností štátnych lesov dôslednejšie premietnuť regionálne hľadiská</li><li>- principiálne riešiť pomoc vlastníkom drobných lesných majetkov smerujúcich k zaisteniu základných funkcií lesa</li><li>- v lesoch v majetku štátu vytvárať podmienky pre regionálny rozvoj a rozvoj vidieka</li></ul>

### 5.1.3.2 Fínsko

Aktuálny fínsky národný lesnícky program, oficiálne označený ako Národný lesnícky program Fínska 2015, bol prijatý začiatkom roku 2008 v dôsledku podstatných zmien, ktoré sa udiali v prostredí lesného hospodárstva vo Fínsku i v medzinárodnom kontexte, keďže pôvodný lesnícky program (označený ako Národný lesnícky program Fínska 2010) z roku 1999 bol v značnej miere revidovaný na základe vládneho rozhodnutia z leta 2005.

Národný lesnícky program Fínska 2015 obsahuje opatrenia, ktoré sa majú implementovať buď len vo verejnom sektore, len v súkromnom sektore alebo v oboch sektoroch lesného hospodárstva súčasne. Verejný sektor zodpovedá za vytvorenie vhodných podmienok potrebných na implementáciu jednotlivých opatrení lesníckeho programu. K týmto podmienkam patria najmä legislatívne a finančné nástroje a v značnej miere nástroje konzultačné a komunikačné.

Národná a nadnárodná komunikácia v rámci Národného lesníckeho programu Fínska 2015 sa zameriava na oblasť publicity cieľov a opatrení lesníckeho programu, ich implementácie a následného efektu programových opatrení na samotné lesné hospodárstvo i na spoločnosť ako celok. Táto komunikácia má byť cieľovo orientovaná, otvorená a založená na aktívnej participatívnej účasti všetkých zainteresovaných strán. Samotná komunikácia má byť koordinovaná s komunikáciou kľúčových partnerov na báze lokálnych lesníckych realizačných programov.

Zámerom otvorenej komunikácie je podporovať všeobecnú verejnú akceptovateľnosť lesného hospodárstva ako významného sektoru fínskej ekonomiky a tiež akceptovateľnosť samotného lesníckeho programu ako základného strategického dokumentu lesníckej politiky. Súčasťou ročných vykonávacích plánov formulovaných na báze opatrení lesníckeho programu majú byť aj každoročne pripravované komunikačné plány.

Národný lesnícky program Fínska 2015 obsahuje vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou a public relations Prioritu 5 označenú ako Posilňovanie schopností, znalostí a akceptovateľnosti lesníckeho sektora a v rámci nej Opatrenie 5.4 označené ako Spoločenská akceptovateľnosť lesníckeho sektora.

Cieľom spomenutého opatrenia je zabezpečiť väčšinový kladný postoj verejnosti k aktivitám lesného hospodárstva. Takáto akceptovateľnosť môže byť dosiahnutá len prostredníctvom realizácie tzv. správnych vecí za použitia najlepších dostupných profesionálnych znalostí, pričom nevyhnutným predpokladom úspechu je v tomto prípade absolútna otvorenosť a pravdivosť vo vzťahu k realizovaným aktivitám.

Je nevyhnutné zabezpečiť také postupy, ktoré budú podporovať participáciu nielen zainteresovaných strán, ale i širokej verejnosti a ktoré umožnia vyjadriť ich názory na obhospodarovanie lesov a zúčastniť sa samotných rozhodovacích procesov. Rozvíjanie komunikácie v rámci lesníckeho sektoru i mimo neho je dôležitým aspektom každodenných lesníckych aktivít. V rámci svojej komunikácie musia zúčastnení aktéri vnímať potenciál lesov v oblasti zabezpečovania celospoločenského blaha.

Ďalším významným opatrením Národného lesníckeho programu Fínska 2015 vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou je Opatrenie 3.1 označené ako Biologická diverzita lesov v rámci Priority 3 označenej ako Ochrana biologickej diverzity a environmentálnych prínosov lesov. Cieľom tohto opatrenia je zabrániť deteriorácii lesných biotopov a jednotlivých druhov živočíchov a rastlín a zabezpečiť stabilný pozitívny trend pri ochrane biodiverzity.

V súlade so spomenutým opatrením je jedným z kľúčových prvkov programov ochrany biodiverzity lesov práve spolupráca medzi lesníkymi a environmentálnymi organizáciami, poradenstvo pre vlastníkov lesov a ich vzdelávanie a podpora komunikácie medzi lesníkymi profesionálmi a širokou verejnosťou.

#### **5.1.4 Zhrnutie**

Na základe analýzy situácie v oblasti komunikácie s verejnosťou na úrovni paneurópskych lesníckych procesov možno konštatovať, že po viacerých rokoch systematickej a cieľavedomej práce sa neustále vynárajú nové námety pre komunikáciu s verejnosťou, pričom aktuálna situácia si vyžaduje intenzívne spracovávať rôzne námety na informačné kampane, a to vo vzťahu k rôznym

záujmovým skupinám i vo vzťahu k širokej verejnosti. V tejto súvislosti treba zdôrazniť len niekoľko záverečných myšlienok, resp. námetov:

- V súčasnosti sa v rámci európskych krajín ukazuje ako nevyhnutné sledovať strategické dokumenty lesného hospodárstva vo vzťahu k zámerom a opatreniam, ktoré sa priamo či nepriamo týkajú komunikácie s verejnosťou celkovo na troch úrovniach:
  - a) na paneurópskej úrovni prostredníctvom záverov ministerských konferencií o ochrane lesov v Európe, ktoré predstavujú politickú iniciatívu na najvyššej európskej úrovni zameranú na ochranu a trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov v rámci európskeho regiónu,
  - b) na komunitárnej úrovni prostredníctvom takých strategických dokumentov akými sú Lesnícka stratégia EÚ a Akčný plán EÚ pre lesy, ktoré obsahujú opatrenia týkajúce sa komunikácie s verejnosťou nielen v rámci lesníckej politiky, ale i v rámci spoločnej poľnohospodárskej politiky a politiky rozvoja vidieka či v rámci štrukturálnej, hospodárskej, obchodnej, energetickej a environmentálnej politiky,
  - c) na úrovni jednotlivých členských štátov EÚ prostredníctvom národných lesníckych programov, resp. iných strategických dokumentov, ktoré sú im svojim obsahom a zameraním podobné v závislosti od miestnych zvyklostí v súlade s dodržiavaním zásady proporcionality, pričom národné lesnícke programy treba chápať ako základný nástroj určujúci rámce efektívnej komunikácie s verejnosťou pri dlhodobom zlepšovaní konkurencieschopnosti lesného hospodárstva.
- Za najväčší prínos v oblasti komunikácie s verejnosťou v lesníckom sektore možno považovať to, že dnes príslušné strategické dokumenty a najmä národné lesnícke programy viacerých európskych krajín vrátane Slovenska priamo obsahujú opatrenia týkajúce sa bezprostredne komunikácie s verejnosťou.
- V súlade s environmentálnymi a spoločenskými princípmi trvalo udržateľného obhospodarovania lesov je nutné prezentovať lesnícky sektor a lesné hospodárstvo vo všeobecnosti ako odvetvie národného hospodárstva, ktoré má nezastupiteľné miesto pri samotnom obhospodarovaní obnoviteľných prírodných zdrojov.



- Celý lesnícky stav sa v súlade s už uvedeným musí prezentovať ako zodpovedná skupina aktérov, ktorá sa stará o lesné zdroje v záujme verejnosti.
- Je výborné, ak sa o lesných podnikoch v rôznych súvislostiach „veľa píše a hovorí“. Lesníci si zaslúžia, aby sa dostávali čoraz viac do povedomia verejnosti. Na to však potrebujú nové moderné témy tzv. progresívneho diania. Spoločnou snahou komunikátorov v lesných podnikoch musí byť hľadanie ďalších tém a príležitostí, aby sa rozsah a kvalita komunikácie s verejnosťou stále zvyšovala.
- Do komunikácie s verejnosťou treba zapájať čoraz viac zainteresovaných strán (nielen samotných profesionálov z oblasti lesníckeho sektora), ktoré budú v budúcnosti pokračovať v proaktívnom prístupe ku komunikácii s verejnosťou.

V konečnom dôsledku možno konštatovať, že komunikácia s verejnosťou v lesníckom sektore môže prispieť k zodpovednejšiemu, kvalitnejšiemu a transparentnejšiemu spravovaniu lesných podnikov i k transparentne definovaným vzťahom medzi všetkými zúčastnenými aktérmi. Dobre nastavené princípy komunikácie s verejnosťou ochraňujú obhospodarovateľov lesov, vlastníkov lesných zdrojov aj celú spoločnosť.

## **5.2 Súčasný stav komunikácie s verejnosťou v lesnom hospodárstve SR**

Na Slovensku aktívna komunikácia s verejnosťou prostredníctvom masmédií nadobúda čoraz viac na význame v štátnych i neštátnych lesníckych organizáciách. Je až zarážajúce, že v 90-tych rokoch minulého storočia sa takejto komunikácii na úrovni jednotlivých lesníckych subjektov, dokonca ani na úrovni orgánov štátnej správy lesného hospodárstva, nevenovala takmer žiadna pozornosť (MARUŠÁKOVÁ A KOL. 2006). Zaznamenali sa len ojedinelé, nesystematické a nekoordinované aktivity, pretože lesné podniky sa dlhodobo

spoliehali na pozitívne vnímanie lesníctva širokou verejnosťou<sup>7</sup>. Nedostatočný kontakt s verejnosťou spočíval aj v nedostatočnej ústretovosti predstaviteľov I pri zabezpečení pravidelného a operatívneho kontaktu s médiami.

Potreba systematickosti v oblasti komunikácie s verejnosťou prostredníctvom masmédií viedla v roku 2006 k vytvoreniu spoločnej pracovnej skupiny na koordináciu procesu komunikácie. Národné lesnícke centrum vo Zvolene vypracovalo návrh stratégie komunikácie v lesníctve, kde sa definovali ciele, cieľové skupiny, komunikačné posolstvá i nástroje a opatrenia na dosiahnutie špecifických cieľov. Pretože komunikácia s verejnosťou sa dotýka celého lesného hospodárstva, zriadila sa pre komunikáciu s verejnosťou pracovná skupina, ktorú tvoria predstavitelia kľúčových lesníckych inštitúcií. Jej cieľom je vytvorenie podkladu pre spoločnú lesnícku stratégiu komunikácie a zjednotenie lesníkov a lesníckych inštitúcií na spoločnú prezentáciu svojej činnosti a presadzovanie oprávnených záujmov (Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike 2006, 2007).

V roku 2007 vláda a následne aj parlament Slovenskej republiky schválili Národný lesnícky program Slovenskej republiky (NLP SR). Ide o dokument, ktorý je plne v súlade s Lesníckym akčným plánom EÚ a ktorý tak predstavuje základný dokument lesníckej politiky aj v rámci Slovenska. Poslaním NLP SR je zabezpečiť trvalo udržateľné obhospodarovanie lesných zdrojov založené na primeranom využívaní ekonomických, ekologických a spoločenských funkcií lesov s cieľom podporovať rozvoj celej spoločnosti s dôrazom na rozvoj vidieka. NLP SR obsahuje celkovo 5 strategických cieľov a v rámci nich 18 priorít, ktoré sú podrobne rozpracované prostredníctvom 56 rámcových cieľov na úroveň jednotlivých konkrétnych opatrení v tzv. Akčnom pláne Národného lesníckeho programu Slovenskej republiky. Pri formulovaní jednotlivých opatrení Akčného plánu sa vychádzalo z podrobnej analýzy aktuálneho stavu a vývoja národných politických a spoločensko-ekonomických ukazovateľov, stavu a vývoja lesa a celého sektora lesného hospodárstva i z analýzy európskych princípov a globálnych vplyvov (pozri aj ŠULEK ET AL. 2007, ŠÁLKA, ŠULEK 2007).

Jedným z piatich strategických cieľov NLP SR je aj Strategický cieľ 5 Posilňovanie kooperácie, koordinácie a komunikácie a v rámci neho Priorita 18,

---

<sup>7</sup> Prvé úvahy o potrebe komunikácie s vonkajším prostredím sa však objavili podstatne skôr (GALLY 1972).

ktorej zámerom je podporovať environmentálne vzdelávanie a systematickú prácu s verejnosťou s cieľom dosiahnutia pozitívnej zmeny v chápaní významu lesného hospodárstva u verejnosti. Táto priorita je v Akčnom pláne rozpracovaná do troch rámcových cieľov s konkrétnymi opatreniami, ktoré sú uvedené v tab. 5 (LICHÝ 2009, 2011). Treba však podotknúť, že aj ostatné strategické ciele a priority NLP SR zahŕňajú opatrenia, ktorých realizácia sa priamo dotýka aktivít public relations v lesných podnikoch (tab. 6).

**Tab. 5 Opatrenia Priority 18 NLP SR (rámcové ciele 54, 55 a 56)**

Strategický cieľ 5 Posilňovanie kooperácie, koordinácie a komunikácie	
Priorita 18 Podporovať environmentálne vzdelávanie a systematickú prácu s verejnosťou s cieľom dosiahnutia pozitívnej zmeny v chápaní významu lesného hospodárstva u verejnosti	
Rámcový cieľ	Opatrenia
54 Vypracovanie a realizácia komplexnej stratégie a vytvorenie zodpovedajúcich inštitucionálnych podmienok na zabezpečenie systematickej práce s verejnosťou s cieľom zvýšenia povedomia o prínosoch trvalo udržateľného hospodárenia v lesoch pre spoločnosť a dosiahnutia pozitívneho vzťahu obyvateľstva k lesu, lesnému hospodárstvu a lesníkom	541 Vypracovať stratégiu komunikácie s verejnosťou vrátane lesnej pedagogiky v lesnom hospodárstve
	543 Uskutočniť reprezentatívne prieskumy verejnej mienky zamerané na vnímanie lesa a lesníckej práce, s následným využitím výsledkov na korigovanie stratégie, efektívnejšiu komunikáciu a lesnú pedagogiku
	545 Vytvoriť zodpovedajúce podmienky na zabezpečovanie manažmentu lesnej pedagogiky – tvorba metodických, materiálo-technických a personálnych zdrojov
55 Zlepšenie koordinácie a spolupráce pri práci s verejnosťou medzi lesníckymi i nelesníckymi mienkotvornými organizáciami v oblasti lesníctva	551 V spolupráci s MŠ SR a MŽP SR sa podieľať na realizácii Akčného plánu výchovy a vzdelávaniu k trvalo udržateľnému rozvoju
	552 Zabezpečiť medzinárodnú spoluprácu v oblasti lesníckej komunikácie v rámci zabezpečovania kľúčového opatrenia 10 Akčného plánu EÚ pre lesy pri propagácii vzdelávania v oblasti trvalo udržateľného hospodárenia v lesoch
56 Zlepšenie finančného a organizačného zabezpečenia práce s verejnosťou so zameraním na jej profesionalizáciu a častejšie prezentovať prácu lesníkov prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov	561 Zabezpečiť vzdelávanie v oblasti komunikácie s verejnosťou a lesnej pedagogiky pre vybraných členov manažmentu lesníckych organizácií
	562 Zabezpečiť tvorbu mediálnych a informačných kampaní o trvalo udržateľnom hospodárení v lesoch prostredníctvom elektronických a printových médií
	564 Podporovať činnosť špecializovaných lesníckych múzeí a lesníckeho skanzenu a dobudovať sieť významných lesníckych lokalít s cieľom prezentácie historického lesníckeho dedičstva a formovania vzťahu verejnosti k lesníckej histórii a súčasnosti

**Tab. 6 Opatrenia Akčného plánu NLP SR vo vzťahu k public relations**

Strategický cieľ 1 Podpora ekologického obhospodarovania lesov	
Priorita 1 Podporovať prírode blízke hospodárenie v lesoch	
Rámcový cieľ	Opatrenia
1 Vytváranie zdravých, ekologicky stabilných a biologicky diverzifikovaných lesných ekosystémov ako základný predpoklad trvalo udržateľného hospodárenia v podmienkach synergického pôsobenia škodlivých činiteľov a predpokladanej klimateckej zmeny	13 Vytvoriť špecifické metodické materiály (informačné brožúry), propagujúce prírode blízke obhospodarovanie lesa rozpracované podľa jednotlivých typov lesa v zmysle záujmov ochrany prírody a krajiny (cieľová skupina súkromní vlastníci)
	16 Zabezpečiť organizovanie exkurzií a lesníckych dní na prezentáciu a propagáciu prírode blízkeho pestovania lesov
Strategický cieľ 3 Zlepšovanie kvality života	
Priorita 8 Zvyšovať príspevok lesov a lesníctva do rozvoja ekonomiky vidieka	
Rámcový cieľ	Opatrenia
25 Uplatňovanie špecifických foriem podnikania, služieb, marketingu a poradenstva v lesníctve na zlepšenie ekonomicko-sociálnych parametrov vidieka	253 Využiť možnosti podpory z PRV SR: Opatrenie „Odborné vzdelávanie a informačné aktivity“ na šírenie poznatkov v lesnom hospodárstve pre zlepšenie využívania a zhodnotenia ostatných lesných produktov, inštitúciami pôsobiacimi v oblasti vedy, výskumu a ďalšieho vzdelávania
	255 Zlepšenie informovanosti vlastníkov a obhospodarovateľov lesov v chránených územiach o možnostiach špecifických foriem podnikania, služieb a marketingu. Vytvorenie funkčných komunikačných kanálov
Strategický cieľ 4 Zvyšovanie dlhodobej konkurencieschopnosti	
Priorita 11 Zhodnocovanie a marketing lesných nedrevných produktov a služieb	
Rámcový cieľ	Opatrenia
31 Postupné dosahovanie celospoločenskej akceptácie mimoprodukčných (verejnoprospešných – ekologických a sociálnych) funkcií ako externalít lesného hospodárstva	311 V rámci riešenia rezortnej úlohy výskumu a vývoja „Výskum, klasifikácia a uplatňovanie funkcií lesa v krajine“ vypracovať postupy a obsah (argumentačnú bázu) propagácie významu funkcií lesov a ochrany lesa pre občanov, s dôrazom na deti a mládež
	312 Posúdiť reálne možnosti dosahovania celospoločenskej akceptácie mimoprodukčných funkcií ako externalít lesného hospodárstva s ohľadom záujmy ochrany prírody v chránených územiach
	313 Spracovať a vydať pracovné listy pre základné školy pod názvom „Deň stromu“, spracovať a vydať určovacie kľúče pre lesné ekosystémy
Strategický cieľ 5 Posilňovanie kooperácie, koordinácie a komunikácie	
Priorita 14 Zabezpečiť implementáciu medzinárodných záväzkov, týkajúcich sa lesov a lesného hospodárstva pri realizácii cieľov národného lesníckeho programu	
Rámcový cieľ	Opatrenia
43 Zvyšovanie informovanosti a povedomia lesníckej i nelesníckej verejnosti o zámeroch EÚ a celosvetových iniciatív v oblasti lesného hospodárstva	431 Zvyšovať povedomie lesníckej i nelesníckej verejnosti o zámeroch a aktivitách európskeho a svetového lesníctva s využitím rôznych informačných prostriedkov
	432 Vybudovať „Európsku lesnú školu“ v areáli Lesníckeho skanzenu

## **5.3 Prezentácia podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v masmédiách**

Ako uvádza MARUŠÁKOVÁ A KOL. (2006), lesné hospodárstvo (a teda aj lesné podniky ako také) je v komunikačnej defenzíve, a to aj napriek tomu, že tu existuje obrovský potenciál k tomu, aby bol celý lesnícky sektor vnímaný pozitívne. Komunikácia s masmédiami v lesných podnikoch na Slovensku je ešte relatívne málo rozvinutá. Najďalej v tomto smere je lesný podnik Lesy SR, š.p., Banská Bystrica.

### **5.3.1 Organizačné usporiadanie**

Po vzniku podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v roku 1999 v rámci lesného podniku prakticky neexistovala ucelená koncepcia komunikácie s masmédiami, z čoho vyplývala aj neexistencia akýchkoľvek organizačných jednotiek, ktorých náplňou práce by bola problematika komunikácie s masmédiami.

V marci 2003, keď došlo k zmenám vo vedení podniku, noví manažéri podniku si uvedomovali potrebu systematickej komunikácie s masmédiami a práce s verejnosťou. Nové vedenie podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica začalo systematicky budovať organizačné štruktúry mediálnej komunikácie a vytvárať podmienky pre personálne obsadenie príslušných pozícií špecialistami z oblasti mediálnej komunikácie. V tomto zmysle bol prelomový jún 2004, kedy vznikla prvá ucelená komunikačná stratégia s cieľom systematicky a cieľavedome komunikovať s verejnosťou. Mediálna komunikácia pokračovala v rovnakej intenzite a v marci 2006 vznikol v rámci úseku generálneho riaditeľa samostatný Referát pre prácu s verejnosťou, ktorý sa v máji 2007 pretransformoval na Odbor práce s verejnosťou. Tento fakt znamenal potvrdenie rozhodnutia pokračovať v oblasti masmediálnej komunikácie v nastúpenej ceste.

V súčasnosti, po viacerých organizačných zmenách, ktoré boli odrazom diferencovaných predstáv jednotlivých vedení podniku po roku 2009,

problematika komunikácie s verejnosťou je organizačne priradená priamo na úroveň úseku generálneho riaditeľa, kde je riadená a zabezpečovaná prostredníctvom Referátu internej a externej komunikácie.

### **5.3.2 Nástroje masmediálnej komunikácie**

Po vzniku prvej ucelenej komunikačnej stratégie v roku 2004 bolo mottom masmediálnej komunikácie v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica heslo „každý týždeň dobrá správa“. Táto stratégia je prakticky realizovaná dodnes, a to prostredníctvom jednotlivých nástrojov masmediálnej komunikácie.

V súčasnosti využíva podnik Lesy SR, š.p. Banská Bystrica nepriamo prakticky všetky druhy masmédií, pretože printové, elektronické aj tzv. nové médiá preberajú tlačové správy podniku. V súčasnosti podnik ročne distribuuje približne 50 tlačových správ, t.j. v priemere jednu tlačovú správu týždenne v súlade s vyššie uvedeným mottom.

Tlačové konferencie organizuje podnik nepravidelne, pričom dôvodom ich organizovania je vždy reakcia na vzniknutú situáciu (sú teda organizované zásadne ad hoc, a to v priemere 2 – 3 krát ročne). Okrem toho Referát internej a externej komunikácie v rámci generálneho riaditeľstva podniku organizuje tzv. média tripy, t.j. tlačové cesty, a to tiež ad hoc v priemere 2 – 3 krát ročne.

Po prvýkrát pristúpili riadiaci pracovníci podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica k využitiu elektronických masmediálnych nástrojov v roku 2004, keď sa podnik v spolupráci so Slovenským rozhlasom v rámci relácie Rádiovíkend podieľal na príprave cyklu zameraného na prezentovanie prírodných úkazov na územiach spravovaných podnikom a v spolupráci so Slovenskou televíziou na príprave relácie Halali – Lesu zdar.

Relevantné nástroje masmediálnej komunikácie sa v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica začali v širšej miere využívať v roku 2005, keď spomenutý podnik v dôsledku poznania, že pravdivé a cieľavedomé komunikovanie prináša pozoruhodný zvrät vo vývoji verejnej mienky, realizoval masmediálnu komunikáciu (okrem aktivít komunikácie s verejnosťou) prostredníctvom nasledovných aktivít:

- vysielanie celoročného súťažného lesníckeho seriálu v rámci rozhlasovej relácie Rádiovíkend (seriál si vypočulo viac ako 10 miliónov poslucháčov Slovenského rozhlasu),
- pravidelné popularizovanie lesníckej práce v rámci televíznej relácie Halali – Lesu zdar (24 pokračovaní relácie si pozreli milióny divákov),
- stretnutia s novinármi na pravidelných pracovných raňajkách.

V nasledovnom prehľade je podrobne analyzovaná situácia vo využívaní nástrojov masmediálnej komunikácie v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2007 – 2011. Je nutné podotknúť, že rozdielna kvantitatívna i kvalitatívna úroveň analýzy nástrojov masmediálnej komunikácie v rámci jednotlivých rokov je výsledkom dostupnosti, resp. nedostupnosti konkrétnych údajov v príslušnom období.

## **Rok 2007**

V tab. 7 je uvedená početnosť mediálnych výstupov v roku 2007 v členení podľa pozitívneho, neutrálneho a negatívneho charakteru mediálnych výstupov v rôznych printových aj elektronických masmédiách. Vývoj situácie v priebehu jednotlivých mesiacov roku 2007 znázorňujú obr. 1 – 3.

Na základe údajov v tab. 7 možno konštatovať, že z hlavných mienkotvorných printových médií v priebehu roku 2007 priniesli najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica týždenník Roľnícke noviny a denníky SME a Pravda. Naopak, najviac negatívnych mediálnych výstupov priniesli denníky Plus jeden deň a SME.

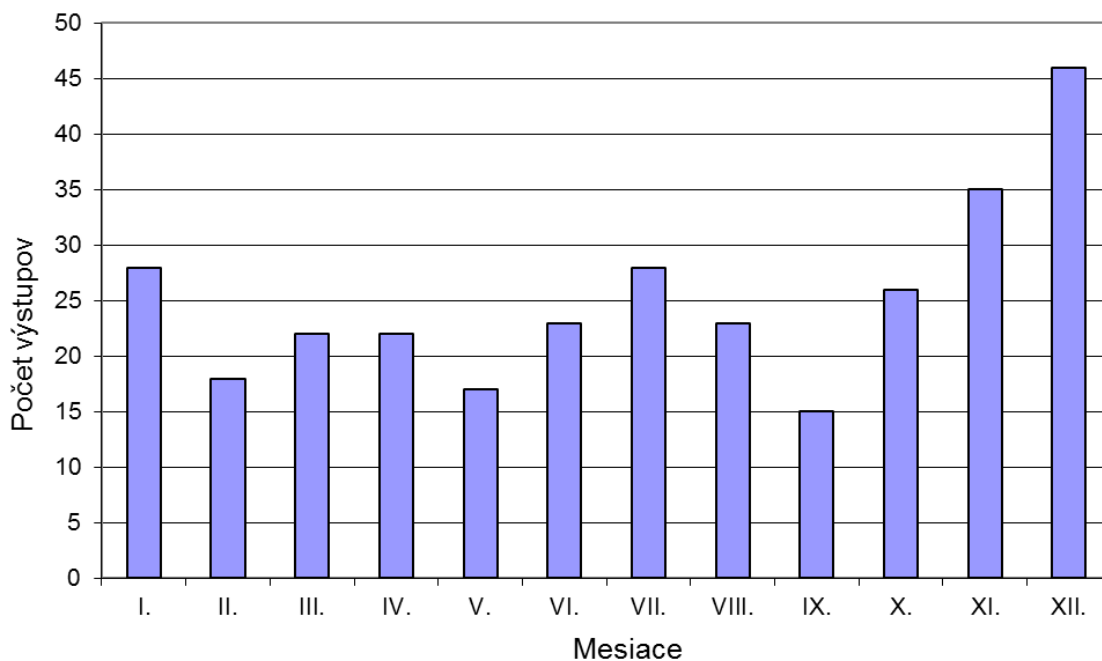
Z mienkotvorných elektronických médií v priebehu roku 2007 priniesla najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica Slovenská televízia. Naopak, najviac negatívnych mediálnych výstupov priniesli TV Markíza, resp. Rádio Expres a Rádio VIVA.

Na základe údajov v obr. 1- 3 je zrejmé, že mediálne najúspešnejší mesiac v priebehu roku 2007 bol mesiac apríl (najviac mediálnych výstupov celkom) a mesiac december (najviac pozitívnych mediálnych výstupov). Naopak, za mediálne najmenej úspešný mesiac možno v priebehu roku 2007 považovať mesiac september (najmenej mediálnych výstupov celkom) a mesiac marec a október (najviac negatívnych mediálnych výstupov).

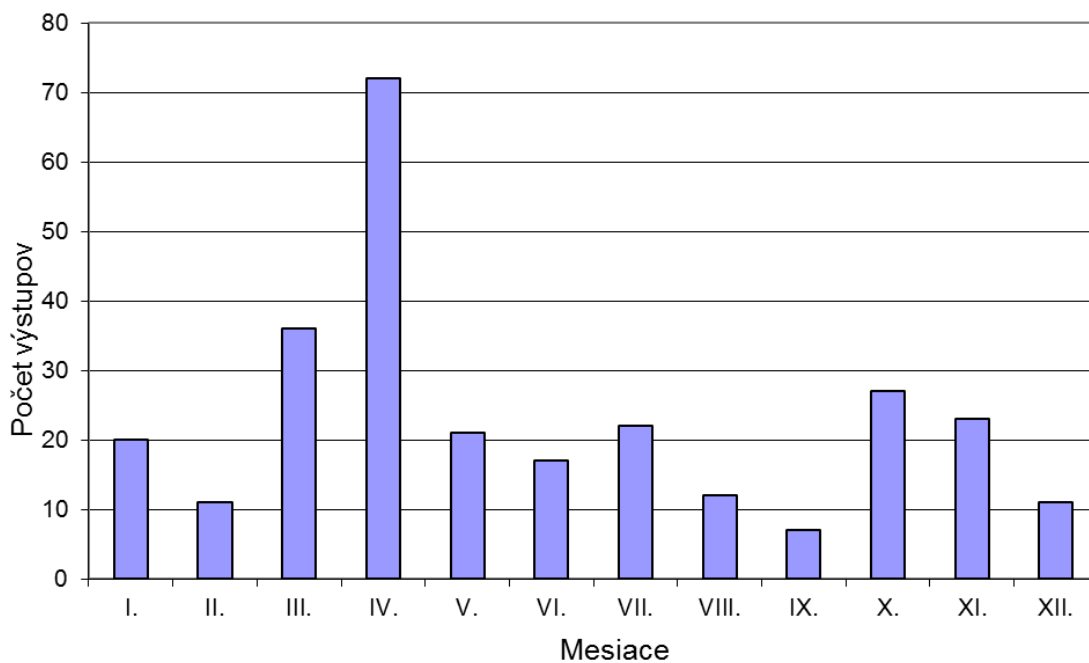
Tab. 7 Početnosť mediálnych výstupov v roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica

Názov masmédiá	Početnosť mediálnych výstupov v roku 2007			
	Pozitívne	Neutrálne	Negatívne	Spolu
SME	16	18	2	36
Pravda	16	23		39
Šport	3	2		5
Hospodárske noviny	10	25	1	36
Formát	0	0		0
Nový Čas	3	3		6
.týždeň	1	3		4
Plus jeden deň	12	15	3	30
Profit	0	0		0
TREND	6	5		11
Plus 7 dní	2	5	1	8
Týždenník Žurnál	0	1		1
Roľnícke noviny	22	14	1	37
TV Markíza	5	13	1	19
STV	24	20		44
TV JOJ	7	3		10
TA3	4	10		14
Rádiožurnál SRo	8	21		29
Rádio Regina	11	12		23
Rádio Expres	4	0	1	5
Rádio VIVA	1	0	1	2
Rádio Okey	1	4		5
Rádio Lumen	2	3		5
Rádio One	1	0		1
SITA	33	33	1	67
TASR	54	16	3	73
Ostatné	57	30	1	88
<b>Celkom</b>	<b>303</b>	<b>279</b>	<b>16</b>	<b>598</b>

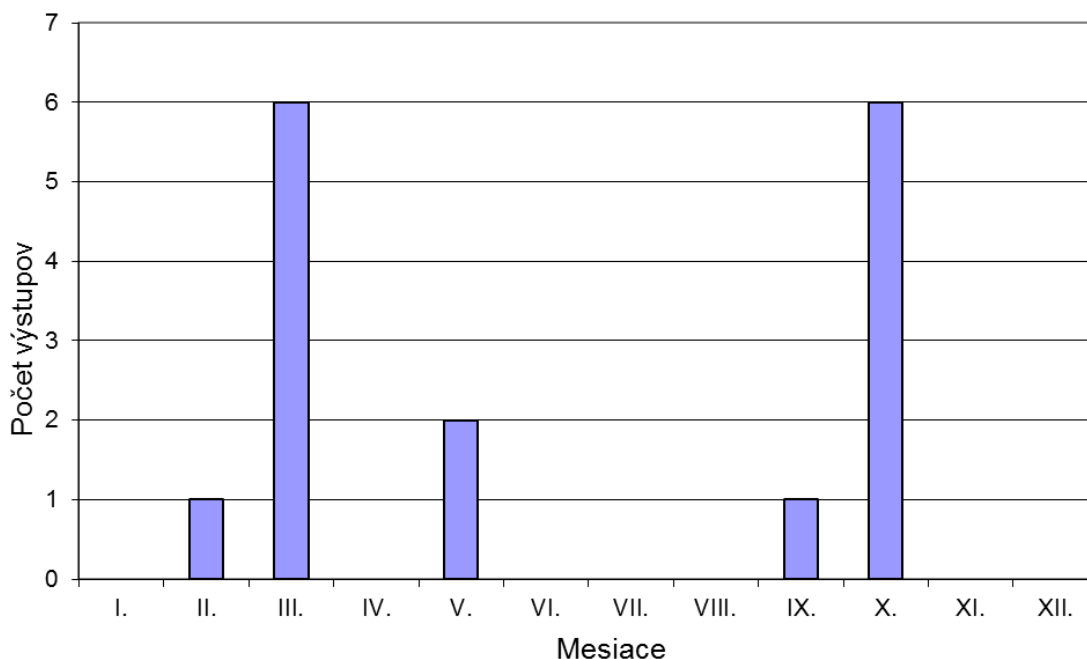




**Obr. 1 Početnosť pozitívnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica**



**Obr. 2 Početnosť neutrálnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica**



**Obr. 3 Početnosť negatívnych mediálnych výstupov v jednotlivých mesiacoch roku 2007 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica**

Ako príklad detailnej analýzy jednotlivých mediálnych výstupov možno uviesť nasledovnú charakteristiku podstatných výstupov mediálnej politiky v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v jednotlivých mesiacoch roku 2007:

**1. Január 2007:**

a) pozitívne výstupy:

- prezentácia nového generálneho riaditeľa rozhovormi a tlačovými správami, spojená s podporou zo strany Zväzu spracovateľov dreva SR (nový generálny riaditeľ bol v mediálnych výstupoch prioritne predstavený ako lesnícky odborník s dobrými úmyslami),
- stretnutie generálneho riaditeľa s novinármi v mienkotvorných masmédiách,
- slávnostný krst mapy lesných a iných unikátov na celom Slovensku (najčítanejší denník na Slovensku Nový Čas venoval tejto aktivite celú stranu),

b) neutrálne výstupy:

- kritika výmen riaditeľov odštepných závodov vyvážená stanoviskom generálneho riaditeľa, resp. hovorcu podniku,
  - racionálne odôvodnené dočasné pozastavenie obchodovania s drevom,
- c) negatívne výstupy:
- neboli zaznamenané.

## **2. Február 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
- tlačové správy o dianí v podniku,
  - medializácia zamestnávania Rómov,
- b) neutrálne výstupy:
- zatvorenie nerentabilnej piliarskej prevádzky komunikované spôsobom, v ktorom dominovala dobrá vôľa a zodpovednosť podniku za ďalší osud prepustených zamestnancov,
- c) negatívne výstupy:
- medializácia prezidenta SR a jeho aktivít vo vzťahu k výkonu práva poľovníctva.

## **3. Marec 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
- výstupy týkajúce sa spolupráce a dialógu medzi podnikom a Zväzom spracovateľov dreva SR,
  - predaj za rekordné ceny na aukciách dreva,
  - ziskové hospodárenie podniku za uplynulý rok,
- b) neutrálne výstupy:
- medializácia tlačovej konferencie p. Simona o konflikte záujmov riaditeľov odštepných závodov, ktorá bola nepremyslená a predčasná,
- c) negatívne výstupy:
- konflikt záujmov niektorých riaditeľov odštepných závodov, ktorí boli zároveň konateľmi súkromných firiem,
  - informácie o podozreniach z politických zásahov do obchodu s drevom.

## **4. Apríl 2007:**

- a) pozitívne výstupy:

- prezentácia aktivít v rámci Lesníckych dní 2007,
- b) neutrálne výstupy:
  - medializácia rodinného pozadia poradcu generálneho riaditeľa podniku, neutralizované vyjadrením samotného generálneho riaditeľa,
  - opakované požiare v teritóriu podniku,
- c) negatívne výstupy:
  - neboli zaznamenané.

## **5. Máj 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
  - zhromaždenie lesníkov pred Úradom vlády SR, ktorého medializácia evokovala súdržnosť a akčnosť lesníckych aktérov,
  - informácie o Topoľčiankach ako prvom lesnícky významnom mieste Slovenska,
  - média trip do oblasti odštepného závodu Beňuš k obnove kalamitných holín,
- b) neutrálne výstupy:
  - neboli zaznamenané,
- c) negatívne výstupy:
  - kauza horskej komunikácie v oblasti Malej Fatry,
  - aktivity štátneho tajomníka Ministerstva hospodárstva SR v oblasti obchodu s drevom.

## **6. Jún 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
  - média trip na ďalší ročník súťaže o najlepšieho horára za účasti ministra pôdohospodárstva,
  - tlačové správy o súťaži v hre na lesnicu a lesný roh,
  - spoločná tlačová konferencia najvýznamnejších aktérov v sektore lesného hospodárstva na Slovensku vrátane podniku,
- b) neutrálne výstupy:
  - neboli zaznamenané,
- c) negatívne výstupy:
  - neboli zaznamenané.

## **7. Júl 2007:**

- a) pozitívne výstupy:

- mediálne pokrytie významnej celoslovenskej akcie Deň stromu,
  - podnik ako legálny klient pri odoberaní monitoringu masmédií, rešpektujúci práva vydavateľov – výborná reklama podniku v mienkotvorných médiách SME a TREND,
  - aktívny boj lesníkov proti lesným požiarom v súvislosti s extrémnymi teplotami na Slovensku,
- b) neutrálne výstupy:
- aktivity štátneho tajomníka Ministerstva hospodárstva SR v oblasti obchodu s drevom, neutralizované vyjadreniami hovorca podniku,
- c) negatívne výstupy:
- neboli zaznamenané.

## **8. August 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
- medializácia problémov so slovenskými smrečínami,
  - pozitívne hospodárske výsledky za prvý polrok bežného roku,
  - mediálne pokrytie drevorubačskej súťaže v rámci viacerých mienkotvorných masmédií,
  - ocenenie na výstave Agrokomplex v Nitre pre produkty jedného z odštepných závodov podniku,
- b) neutrálne výstupy:
- informovanie o negatívnych následkoch nočnej víchrice, ktorá spôsobila kalamitu na viacerých odštepných závodoch
- c) negatívne výstupy:
- neboli zaznamenané.

## **9. September 2007:**

- a) pozitívne výstupy:
- tlačová správa o pestovaní drevokazných húb shiitake a hlivy na jednom z odštepných závodov, ktorá bola dokonca zverejnená aj v českej tlačovej agentúre ČTK,
- b) neutrálne výstupy:
- tlačová správa o ukončení činnosti jednej prevádzky drevárskej výroby, ktorá potenciálne mohla mať negatívny dopad na verejnú mienku, no riadenou komunikáciou sa zabránilo využitiu tejto informácie na negatívnu publicitu podniku,

c) negatívne výstupy:

- články v Hospodárskych novinách o obchodovaní s drevom v podniku, ktorých zverejnenie inicioval zjavne postúpením svojho stanoviska Zväz spracovateľov dreva SR, v ktorých rezonuje vnútorné presvedčenie autora článkov o tom, že podnik neobchoduje s drevom korektným spôsobom.

**10. Október 2007:**

a) pozitívne výstupy:

- tlačová správa o najúspešnejšej jelenej ruji v histórii podniku a rekordných príjmoch z lovu jeleňov,
- rozhovory s generálnym riaditeľom podniku uverejnené v denníku Hospodárske noviny a týždenníku Roľnícke noviny, ktorý odpovedal aj na nepríjemné otázky vysvetľujúco a bez negatívnych emócií,
- medializované prihnojovanie kalamitných smrečín na Orave,
- medializácia tradície a kvality chovu norika muránskeho štátnymi lesníkmi,
- tlačová správa o najmodernejšom zariadení na spracovanie diviny v jednom z odštepných závodov,
- uctenie pamiatky lesníkov na symbolickom cintoríne v Lesníckom skanzene,

b) neutrálne výstupy:

- neboli zaznamenané,

c) negatívne výstupy:

- krátka správa uverejnená vo viacerých masmédiách o tom, že zloději rozkradli jednu budovu v majetku podniku,

**11. November 2007:**

a) pozitívne výstupy:

- výjazdové zasadnutie Vlády SR v Osrblí a Čiernom Balogu (top udalosť s priaznivým priebehom a výsledkom, široko medializovaná a s výnimkou denníka Pravda aj jednoznačne pozitívne, pričom jej pokrytie v elektronických verejnoprávnych masmédiách bolo vysoko nadpriemerné),
- tlačová správa o výnimočnej prevádzke na spracovanie diviny,

- slávnostné otvorenie Významných lesníckych miest v Sobranciach a Remetských Hámroch a na Čiernom Váhu,
- pietna spomienka na bývalých lesníkov vo Vydrovskej doline,
- udelenie certifikátu PEFC pre región Východ vrátane všetkých odštepných závodov na východnom Slovensku, pričom tlačová konferencia k tejto udalosti sa uskutočnila v spolupráci so všetkými významnými lesníckymi aktérmi na Slovensku,
- medializácia dopytu po vianočných stromčekoch,
- slávnostné odovzdanie vianočného stromčeka jednému z detských domovov, ktoré predstavovalo začiatok celej série podobných akcií po celom Slovensku v réžii odštepných závodov,

b) neutrálne výstupy:

- neboli zaznamenané,

c) negatívne výstupy:

- neboli zaznamenané.

**12. December 2007:**

a) pozitívne výstupy:

- nadštandardne vysoká početnosť mediálnych výstupov vďaka akcii Stromček pod stromček, a to v mienkotvorných masmédiách (SME, Pravda, TV Markíza, STV) aj v regionálnych periodikách,
- otvorenie Lesníckeho cintorína na Čiernom Váhu ako významného lesníckeho miesta,

b) neutrálne výstupy:

- neboli zaznamenané,

c) negatívne výstupy:

- neboli zaznamenané.

**Rok 2008**

V roku 2008 sa v médiách objavilo o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica celkovo 724 výstupov, ktoré sa týkali priamo podniku. V porovnaní s predchádzajúcim rokom 2007 (598 mediálnych výstupov) tak išlo o nárast o viac ako 21 %.

Zo všetkých mediálnych výstupov v roku 2008 tvorili väčšinu (405 výstupov, t.j. 56 %) výstupy neutrálne, t.j. také, ktoré vyváženým spôsobom informovali o konkrétnej udalosti, akcii alebo aktivite, súvisiacej s podnikom. Druhú skupinu (279 výstupov, t.j. 39 %) tvorili pozitívne mediálne výstupy, propagujúce činnosť podniku jednoznačne v dobrom svetle, ktoré vyvolávali vo verejnosti kladné vnímanie pozície a významu podniku pre obhospodarovanie lesov a spoločnosť. V prevažnej väčšine boli výsledkom systematického snaženia podniku v oblasti aktívne riadenej komunikácie. Podľa výročnej správy podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica za rok 2008, najviac uverejnených a odvysielaných pozitívnych výstupov sa týkalo úspešných a prestížnych lesníckych podujatí (napr. Deň stromu, Lesnícke dni, Stromček pod stromček, otváranie nových lesníckych náučných chodníkov). Vysokú pozornosť si zaslúžila aj snaha lesníkov o záchranu slovenských smrečín, prezentovaná hlavne v teréne. K výstupom tohto typu treba pripočítať aj spoluprácu pri príprave televíznej relácie Halali a tiež reklamnú súťaž vo vysielaní Slovenského rozhlasu v programe Rádiovíkend.

Vo vzťahu k počtu mediálnych výstupov si najmenej priestoru našli v médiách negatívne výstupy, ktorých bolo celkovo 40, t.j. 5 %. Týkali sa najmä spochybnenia transparentnosti a výhodnosti prenájmov poľovných revírov, zámeny lesných pozemkov, opodstatnenosti chemickej asanácie podkôrnikovou kalamitou znehodnotených a odumierajúcich smrečín a poskytnutia dotácie z environmentálneho fondu členovi vrcholového manažmentu podniku.

Mediálne najúspešnejší mesiac v priebehu roku 2008 bol mesiac júl, kedy bolo pre verejnosť prezentovaných najviac mediálnych výstupov (celkovo 133 mediálnych výstupov, z toho 27 správ v televíziách a 32 článkov v mienkotvorných celoslovenských denníkoch). Naopak, za mediálne najmenej úspešný mesiac možno v priebehu roku 2008 považovať mesiac september (celkovo 33 mediálnych výstupov). Podľa predstaviteľov podniku je cieľom práce s verejnosťou dosiahnuť do miery ovplyvniteľnej aktívnou riadenou komunikáciou priemerne aspoň 60 prevažne pozitívnych mediálnych výstupov mesačne a systematicky tak pracovať na dobrom mene podniku vo vnímaní širokej verejnosti.

Ako sa uvádza vo Výročnej správe podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica za rok 2008, podnik analyzuje publicitu z kvantitatívneho



i kvalitatívneho hľadiska, z pohľadu úspešnosti aktívne riadenej komunikácie i z pohľadu negatívneho uhla nazerania žurnalistov a verejnosti na dianie v podniku. Pracovníci podniku vyhodnocujú medializáciu so zámerom neustále skvalitňovať prácu s novinármi a prostredníctvom nich aj so širokou verejnosťou.

## **Rok 2009**

V tab. 8 je uvedená početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2009 v členení podľa pozitívneho, neutrálneho a negatívneho charakteru mediálnych výstupov v rôznych printových aj elektronických masmédiách. Vývoj situácie v priebehu jednotlivých mesiacov roku 2009 znázorňuje obr. 4.

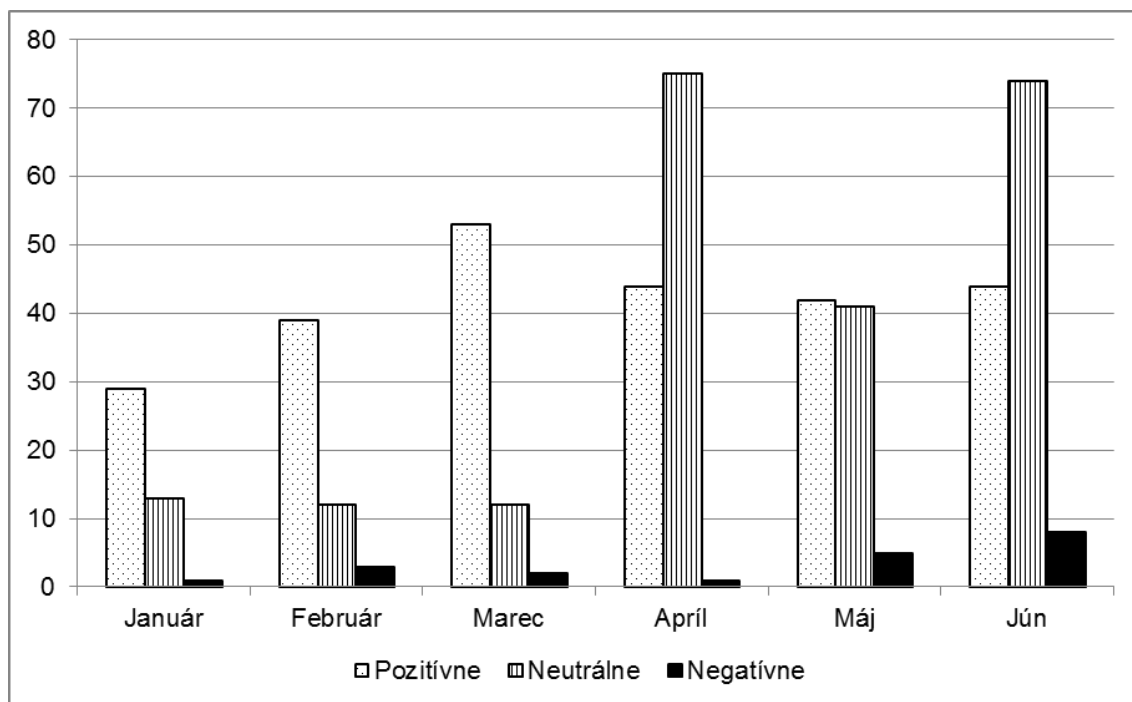
Na základe údajov v tab. 8 možno konštatovať, že z hlavných mienkotvorných printových médií v priebehu prvej polovice roku 2009 priniesli najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica týždenník Farmár a denník SME. Naopak, najviac negatívnych mediálnych výstupov priniesli denník SME a týždenník Plus 7 dní. Naopak, najviac negatívnych mediálnych výstupov priniesli denník SME a týždenník Plus 7 dní

Z mienkotvorných elektronických médií v priebehu roku 2009 priniesla najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica Slovenská televízia. Naopak, jediný negatívny mediálny výstup priniesla TV Markíza.

V skúmanom období bol mediálne najúspešnejší mesiac jún (najviac mediálnych výstupov celkom) a mesiac marec (najviac pozitívnych mediálnych výstupov). Naopak, za mediálne najmenej úspešný mesiac možno v skúmanom období považovať mesiac január (najmenej mediálnych výstupov celkom) a mesiac máj a jún (najviac negatívnych mediálnych výstupov).

Tab. 8 Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2009 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica

Názov masmédiá	Početnosť mediálnych výstupov I. – VI. 2009			
	Pozitívne	Neutrálne	Negatívne	Spolu
SME	14	18	5	37
Pravda	10	4		14
Šport	4	5		9
Hospodárske noviny	3	19	2	24
Nový Čas	6	6		12
Korzár – Východ	13	20	1	34
.týždeň	1		1	2
Profit	1			1
TREND	4	13		17
Plus 7 dní		6	3	9
Týždenník Žurnál		1		1
Týždenník Farmár	26	3		29
Roľnícke noviny	11	4	1	16
TV Markíza	5	11	1	17
STV	16	8		24
TV JOJ	5	5		10
TA3	4	4		8
Rádiožurnál SRo	8	13		21
Rádio Regina	6	7		13
Rádio Expres	3	4		7
Rádio VIVA	1	1		2
Rádio Okey	1			1
Rádio Lumen	4	4		8
Rádio One	1			1
SITA	28	28	3	59
TASR	23	7	1	31
ČTK	3			3
Ostatné regionálne printové médiá	39 (16 médií)	20 (9 médií)	1	60
Ostatné regionálne elektronické médiá	8			8
Internetové spravodajské portály	3	16	1	20
<b>Celkom</b>	<b>251</b>	<b>227</b>	<b>20</b>	<b>498</b>



**Obr. 4 Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2009 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica**

V mesiaci január 2009 začal pracovať po personálnej zmene doplnený komunikačný odbor podniku s novými pravidlami, medzi ktoré patrí aj prístup vedúceho odboru na porady vedenia, možnosť okamžitej konzultácie zamýšľanej témy a formy komunikácie s generálnym riaditeľom, pravidelné porady odboru založené na účasti štyroch rovnocenných komunikátorov (každého za inú oblasť s prirodzenou konečnou zodpovednosťou za mediálne výstupy príslušného odboru) a začiatok spolupráce na báze vzájomnej dôvery. Práve v tomto období (na začiatku roku 2009) sa začala aktívne naplňovať zásada, že kríza je aj komunikačnou príležitosťou, kedy sa záujem médií prirodzene obracia na podnik a podnik môže využiť tento záujem v jeho prospech.

K príkladom pozitívnych mediálnych výstupov možno zaradiť nasledovné výstupy:

- Media trip vo Zvolenskej teplárenskej o úspešnej spolupráci pri dodávkach a spaľovaní drevnej štiepky pri výrobe tepla a elektrickej energie v čase plynovej krízy bol správne načasovaný a operatívne zorganizované media

tripu sa podpísalo pod najväčšie mediálne pokrytie akcie zorganizovanej podnikom za uplynulé mesiace. Pozitívne mediálne výstupy z podujatia boli uverejnené v TASR, SITA, ČTK, STV, TV Markíza, TA3, AZTV, TV13, v Novom Čase, SME, Pravde, denníku Plus jeden deň, Rádiožurnáli a v regionálnych periodikách. Vhodné načasovanie sa ukázalo ako kľúčový faktor úspešnosti pozitívnej riadenej komunikácie v čase, keď pozitívne správy bez pridanej hodnoty médiá prakticky odmietajú prijímať a uverejňovať. V tomto prípade bolo práve načasovanie príspevku rozhodujúcou pridanou hodnotou.

- Publikovanie článkov v denníku Pravda o problematike neštátnych neodovzdaných lesov, ktoré poukazovali nielen na zložitosť tejto agendy, ale aj problém financovania súkromného lesného majetku zo zdrojov štátneho podniku možno tiež hodnotiť vysoko pozitívne. Napísanie článkov iniciovala tlačová správa vydaná podnikom ešte v decembri roku 2008. Tento príklad ukazuje na to, že niekedy nie je možné očakávať okamžitý efekt z pozitívnej riadenej komunikácie. Ten sa môže dostaviť neskôr a vo väčšej miere, ako sa očakávalo.
- Témou mesiaca apríl 2009 sa stalo rozhodnutie o poskytnutí návratnej finančnej výpomoci pre podnik. Bola komunikovaná v priebehu mesiaca až v troch fázach – prvú informáciu najskôr uvoľnil minister pôdohospodárstva, následne po zasadnutí Rady vlády pre hospodársku krízu o nej informoval predseda vlády a päť dní po tomto rozhodnutí podnik zorganizoval tlačovú konferenciu, na ktorej generálny riaditeľ podniku a generálny riaditeľ sekcie lesníckej vysvetlili novinárom, prečo štátny podnik a zakladateľ požiadali o túto výpomoc, ako ju mienia použiť a ako splatiť. Napriek jasným argumentom a posolstvám vo vzťahu k zabezpečeniu potrieb lesa aj v čase hlbokkej ekonomickej krízy sa stala táto téma v prvom rade predmetom kritiky vlády, založenej na spochybnení efektívneho použitia štátnych prostriedkov a vrátenia týchto finančných prostriedkov. Účinnosť dobre dávkovanej komunikácie tejto témy oslabilá nejednoznačnosť prezentovaných informácií o výške výpomoci štátu a o jej adresátoch. V dôsledku toho niektorí predstavitelia neštátnych vlastníkov lesov v masmédiách kritizovali nielen vládu ale aj samotný podnik.

- Mediálne najlepšie pokrytou bola odborná konferencia o zmiernení následkov globálnej krízy a význame dreva ako strategickej suroviny, ktorá sa uskutočnila vo Zvolene v rámci Lesníckych dní 2009. Určite k tomu prispela účasť a vystúpenie predsedu vlády i ministra pôdohospodárstva. Akcia nadviazala na komunikovanie dominantnej témy mesiaca – návratnej štátnej výpomoci pre lesníctvo a definitívne odpovedala ústami premiéra na otázku, komu bude určená. Informácia o tom, že len štátnym lesom, prirodzene nebola prijatá dobre a opäť v nej zanikla pôvodná prioritná snaha organizátorov konferencie poukázať na význam dreva a enormnú snahu nájsť riešenie pre zmiernenie dopadov krízy v lesnom hospodárstve a drevospracujúcom priemysle na Slovensku. Novinári a verejnosť nemohli dobre prijať nedobré rozhodnutie.

Naopak, k príkladom negatívnych mediálnych výstupov možno zaradiť nasledovné výstupy:

- V týždenníku Plus 7 dní vo veľkom článku o odpočte činnosti vlády SR zaradili kauzu dotácií z Envirofondu pre spriaznených ľudí bývalým ministrom životného prostredia na jedenáste miesto rebríčka káuz počas dovtedajšieho funkčného obdobia vládnej koalície, pričom bolo spomenuté opäť meno generálneho riaditeľa podniku.
- Agentúra SITA a týždenník Rolnícke noviny uverejnili vyjadrenia exministra pôdohospodárstva, ktorý kritizoval súčasné riadenie rezortu a mimo iné aj vysoké úverové zaťaženie štátnych lesov. Ani v jednom periodiku sa nezachovali profesionálne, pretože v súlade s novinárskou etikou by bolo, ak by dali priestor na vyjadrenie aj druhej strane.
- V prípade zverejnenia tlačovej správy Lesoochranárskeho zoskupenia VLK o tom, že podnik používa v Nízkych Tatrách nepovolený prípravok sa ukázala ako správna taktika „čakania na chybu nepriateľa a jej využitie“. TASR, SITA, SME a webnoviny.sk síce najskôr uverejnili z podnikového uhla pohľadu vyložene negatívnu informáciu, ale podnik kontroval vysvetlením, ktoré v plnom rozsahu znegovalo tvrdenia lesoochranárskeho zoskupenia. Podnik tiež poukázal na zo strany ochranárov nekritické posudzovanie používania chémie v lesníctve a poľnohospodárstve. Redaktori STV, TV JOJ, SRo, Rádia Viva, Rádia Expres, Šport a tlačové

agentúry zverejnili vzápätí minimálne vyvážené informácie o zásahu a upozornili na tému inak, ako si to želali v prvom momente tzv. lesoochranári.

## **Rok 2010**

V tab. 9 je uvedená početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2010 v členení podľa pozitívneho, neutrálneho a negatívneho charakteru mediálnych výstupov v rôznych printových aj elektronických masmédiách. Vývoj situácie v priebehu jednotlivých mesiacov roku 2010 znázorňuje obr. 5.

Na základe údajov v tab. xxx možno konštatovať, že z hlavných mienkotvorných printových médií v priebehu prvej polovice roku 2010 priniesli najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica týždenníky Farmár a Roľnícke noviny. Naopak, najviac negatívnych mediálnych výstupov priniesol denník SME.

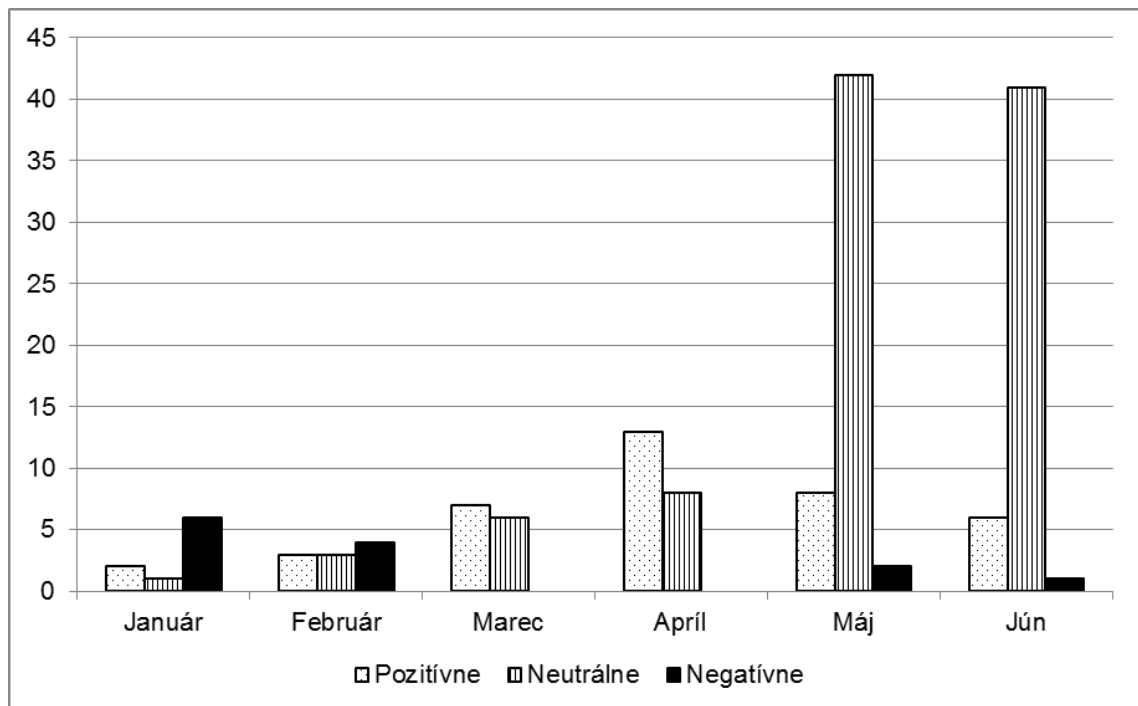
Z mienkotvorných elektronických médií v priebehu roku 2010 priniesla najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica TV Markíza. Rovnako však priniesla aj najviac negatívnych mediálnych výstupov.

V skúmanom období bol mediálne najúspešnejší mesiac máj (najviac mediálnych výstupov celkom) a mesiac apríl (najviac pozitívnych mediálnych výstupov). Naopak, za mediálne najmenej úspešný mesiac možno v skúmanom období považovať mesiac január (najmenej mediálnych výstupov celkom) a mesiace január a február (najviac negatívnych mediálnych výstupov).

Typickou charakteristikou skúmaného obdobia je fakt, že mediálne výstupy boli podnikom riadené len minimálne, čo sa odrazilo na ich počte i zameraní. Hlavne na začiatku roku 2010 možno konštatovať, že mediálna politika podniku prakticky neexistovala.

Tab. 9 Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2010 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica

Názov masmédiá	Početnosť mediálnych výstupov I. – VI. 2010			
	Pozitívne	Neutrálne	Negatívne	Spolu
SME		8	2	10
Pravda	1	6		7
Šport	1	2		3
Hospodárske noviny			1	1
Nový Čas	2	1		3
Korzár – Východ	2	3		5
.týždeň				
Profit				
TREND		2		2
Plus 7 dní				
Týždenník Žurnál				
Týždenník Farmár	7	4		11
Roľnícke noviny	3	1	1	5
TV Markíza	2	7	3	12
STV	1	4		5
TV JOJ	1			1
TA3		1		1
Rádiožurnál SRo	1	3	1	5
Rádio Regina	1	1		2
Rádio Expres				
Rádio VIVA		2		2
Rádio Okey				
Rádio Lumen				
Rádio One				
SITA	4	15	2	21
TASR	2	6	1	9
ČTK	1	4	1	6
Ostatné regionálne printové médiá	7	15		22
Ostatné regionálne elektronické médiá	1			1
Internetové spravodajské portály	2	16	1	19
<b>Celkom</b>	<b>39</b>	<b>101</b>	<b>13</b>	<b>153</b>



**Obr. 5 Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – jún roku 2010 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica**

Ako príklad pozitívnych mediálnych výstupov možno zaradiť nasledovné výstupy:

- Téma pripravovaného postrekovania proti podkôrnemu hmyzu rezonovala v denníku SME, následne ju prebrali aj regionálne médiá, pričom médiá zverejňovali aj stanovisko lesného podniku, čo možno považovať za proaktívny prístup k mediálnej politike.
- Najväčší záujem médií vyvolali pripravované fyto-sanitárne zákroky na Zadnej Poľane ako ochrana pred prvým rojením lykožrúta, i keď na celom spravovanom území realizoval podnik ochranné opatrenia. Médiá informovali o situácii korektne a neutrálne, napriek rôznym tlakom ochranárov.
- Pozitívne boli hodnotené hospodárske výsledky, pričom vládni predstavitelia referovali na niekoľkých fórach o dobrých hospodárskych výsledkoch lesov, čím zabezpečili viacero pozitívnych ohlasov v médiách.
- Dobrú mediálnu odozvu malo aj podujatie Naj horár, ktorému sa venovali celoplošné i regionálne médiá.



Naopak, k negatívnym mediálnym výstupom možno zaradiť nasledovné výstupy:

- Jedna otvorená výpoveď z podniku a petícia tretieho subjektu spôsobili, že podnik sa v danom období vyskytoval v médiách ako subjekt s nekalými hospodárskymi praktikami.
- Postreky proti podkôrnemu hmyzu vyvolali záujem ochranárov a následne denníka SME, ktorý priniesol podniku negatívnu publicitu. Výrazne oneskorená reakcia podniku už nebola predmetom záujmu novinárov.
- V elektronických médiách sa v rozličných politických komentároch objavila aj zmienka o bývalom nekalom hospodárení podniku. Hospodárenie v podniku v minulosti opakovane vyvolávalo spájanie mena podniku v komentároch o korupcii a politike s týmito nekalými praktikami. Obzvlášť obdobie pred parlamentnými voľbami prinieslo množstvo správ, komentárov a predpovedí týkajúcich sa minulosti i budúcnosti podniku, ktoré však neboli zo strany podniku nijako komentované a neboli ani predmetom osobitného hodnotenia. Neustále komentovanie korupcie v spojitosti s podnikom však podniku nikdy nepridalo na mene.

## **Rok 2011**

V tab. 10 je uvedená početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – marec roku 2011 v členení podľa pozitívneho, neutrálneho a negatívneho charakteru mediálnych výstupov v rôznych printových aj elektronických masmédiách.

Na základe údajov v tab. 10 možno konštatovať, že z hlavných mienkotvorných printových médií v priebehu prvej polovice roku 2011 priniesli najviac pozitívnych mediálnych výstupov o podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica denník Hospodárske noviny. Naopak, jediný negatívny mediálny výstup priniesol denník SME.

V mienkotvorných elektronických médiách v priebehu skúmaného obdobia roku 2011 sa pozitívne mediálne výstupy nevyskytovali. Naopak, negatívne mediálne výstupy priniesli STV aj TV Markíza.

Tab. 10 Početnosť mediálnych výstupov v mesiacoch január – marec roku 2011 v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica

Názov masmédiá	Početnosť mediálnych výstupov I. – III. 2011			
	Pozitívne	Neutrálne	Negatívne	Spolu
SME	1	5	1	7
Pravda	1	5		6
Šport				
Hospodárske noviny	3	1		4
Nový Čas				
Korzár – Východ				
.týždeň				
Profit				
TREND	2	1		3
Plus 7 dní				
Týždenník Žurnál				
Týždenník Farmár				
Roľnícke noviny	2	2		4
TV Markíza				
STV		3	1	4
TV JOJ		1	1	2
TA3				
Rádiožurnál SRo	2			2
Rádio Regina	1	1		2
Rádio Expres				
Rádio VIVA				
Rádio Okey				
Rádio Lumen				
Rádio One				
SITA	7	2		9
TASR	2			2
ČTK				
Ostatné regionálne printové médiá	6	10		16
Ostatné regionálne elektronické médiá				
Internetové spravodajské portály	2	3		5
<b>Celkom</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>66</b>

Ako príklad pozitívnych mediálnych výstupov možno zaradiť nasledovné výstupy:

- SITA, TASR a Banskobystrické noviny sa na základe vydanej tlačovej správy venovali návštevnosti lesníckeho skanzenu. Rovnako na základe vydanej tlačovej správy Hospodárske noviny, Roľnícke noviny a TASR uverejnili dohodu o spolupráci medzi podnikmi slovenských a českých štátnych lesov. Tu je zrejmé proaktívne pôsobenie v oblasti mediálnej politiky realizované v spojení aktívnej primárnej orientácie na médiá s následnou publikovanou pozitívnou odozvou.
- Viaceré, hlavne regionálne printové a elektronické médiá priniesli pozitívne mediálne ohlasy jednak na základe dobrých osobných vzťahov s riadiacimi pracovníkmi podniku (napr. Oravské noviny informovali o aukciách sortimentov alebo o hľadaní najväčších stromov v regióne) a tiež na základe telefonických podnetov aktívnej verejnosti (napr. Banskobystrické noviny sa zaoberali poľovníckou sezónou, Zvolenské Echo a Zvolensko-podpolianske noviny informovali o výstave Etudy z dreva).
- Médiá viackrát zaujali plány na zamestnávanie pracovníkov na protipovodňových prácach, čo prinieslo mimoriadny pozitívny účinok.

Naopak, k negatívnym mediálnym výstupom možno zaradiť nasledovné výstupy:

- Negatívom bola jednoznačne reportáž televízie Markíza o poľovačke v regióne východného Slovenska, pričom túto tému prevzal aj denník Plus jeden deň. Po negatívnej reportáži TV Markíza sa podarilo vďaka reakciám pre novinárov a rýchlemu prijatiu nápravných opatrení túto tému utlmiť, pretože hrozilo jej rozšírenie o nové zistenia príslušného redaktora.
- Záujem novinárov vyvolal rozsudok o protiprávnom chemickom postreku v oblasti Tatier. Primeranou reakciou podniku sa podarilo zmierniť negatívny dopad príspevkov.
- V dvoch prípadoch sa televízie venovali problematike krádeží dreva na OZ Rožňava, v jednom prípade denník SME zverejnil negatívny článok o dosadzovaní straníckych nominantov na posty v štátnych podnikoch so zmienkou o analyzovanom podniku.

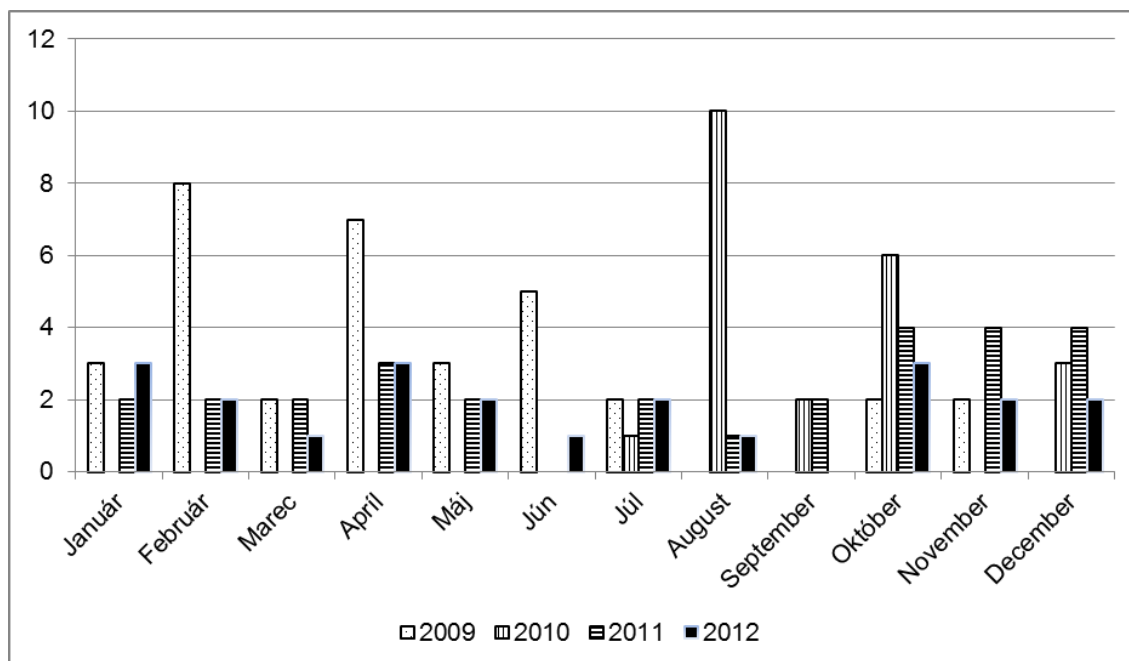
## Analýza početnosti tlačových správ

Na základe uvedených skutočností, možno k jednotlivým nástrojom masmediálnej komunikácie, ktoré by mohli využívať lesné podniky vo všeobecnosti, zaradiť nasledovné: tlačové správy, tlačové konferencie, tlačové brífingy, média tripy, účasti na verejných diskusiách v médiách, lesnícke podujatia s účasťou médií, výstavy a veľtrhy, články v tlači, televízne a rozhlasové relácie a filmová tvorba.

V tomto smere podnik Lesy SR, š.p., Banská Bystrica najväčšiu pozornosť venuje práve vydávaniu tlačových správ. Ich počet a časové súvislosti ich vzniku sú znázornené v tab. 11 a na obr. 6.

Tab. 11 **Početnosť tlačových správ vydávaných v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2009 – 2012**

Mesiac	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Január	3	0	2	3
Február	8	0	2	2
Marec	2	0	2	1
Apríl	7	0	3	3
Máj	3	0	2	2
Jún	5	0	0	1
Júl	2	1	2	2
August	0	10	1	1
September	0	2	2	0
Október	2	6	4	3
November	2	0	4	2
December	0	3	4	2
<b>Celkom</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>22</b>



**Obr. 6 Vývoj počtu tlačových správ vydaných v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2009 – 2012**

Z uvedenej analýzy je zrejmé, že celkový počet vydaných tlačových správ nedosahoval želanú úroveň 50 správ ročne, dokonca tento počet vykazoval klesajúci trend. Svedčí to o nie celkom efektívnej a aktívnej mediálnej komunikácii zo strany podniku, čo je nevyhnutné v budúcnosti zlepšiť. Jednotlivé mesiace v rámci roka vykazujú tiež značné kolísanie, hlavne v prvých dvoch rokoch skúmaného obdobia.

Na porovnanie možno uviesť, že Britský podnik Forestry Commission, ktorý obhospodaruje štátne lesy vo Veľkej Británii UK, považuje za základnú formu komunikácie s médiami tlačové vyhlásenia – v roku 2007 ich vydal presne 694, čo predstavuje priemerne 58 tlačových vyhlásení mesačne, resp. 2 tlačové vyhlásenia denne (najviac – 80 – ich bolo v mesiaci máj 2007, najmenej – 30 – v mesiaci apríl 2007). Na porovnanie, fínsky podnik Metsähallitus, ktorý obhospodaruje štátne lesy vo Fínsku, vydal za rovnaké obdobie len 6 podobných tlačových vyhlásení (v roku 2006 aj 2005 ich bolo zhodne po 18). Český podnik Lesy ČR, s. p., ktorý obhospodaruje české štátne lesy, za rovnaké obdobie vydal celkovo 63 tlačových správ.

### 5.3.3 Ostatné nástroje komunikácie s verejnosťou

V snahe podporiť všeobecne zvýšený záujem o lesnícke dianie podnik Lesy SR, š.p. Banská Bystrica už v roku 2002 pristúpil k efektívnejšiemu ponímaniu komunikácie s verejnosťou. Po prvýkrát sa organizoval tzv. Deň stromu ako základ budúcej široko projektovanej a trvalej komunikácie so všetkými záujmovými skupinami. Na tomto podujatí bol tiež ohlásený projekt vybudovania lesníckeho skanzenu.

Ako dôsledok rastúceho záujmu o hodnoty, ktoré predstavuje les v spoločnosti, sa v roku 2003 vedenie podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica rozhodlo komunikovať s každým, kto vymedzuje svoj vzťah k lesom ako k nadčasovej hodnote, keďže, ako sa uvádza vo výročnej správe podniku za rok 2003, „Priestor pre túto komunikáciu je veľmi široký a nemožno tvrdiť, že sme ho už celkom zvládli. Výsledky za rok 2003 však potvrdzujú, že sme na dobrej ceste.“.

Následne, v roku 2004 začali v podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica pribúdať komunikačné aktivity na všetkých organizačných stupňoch podniku s cieľom získať si a udržať dôveru verejnosti.

Situáciu v roku 2005 v oblasti aktivít komunikácie s verejnosťou charakterizuje vyjadrenie vedenia podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica, podľa ktorého „aktivity v oblasti komunikácie s verejnosťou už nie sú v podniku popoluškou.“ Takýto stav bol dôsledkom tvrdej školy, ktorú podniku v minulosti uštedrilo nepochopenie verejnosti, ako aj poznanie, že pravdivé a cieľavedomé komunikovanie s verejnosťou, resp. s „občanmi a organizáciami“ prináša pozoruhodný zvrät vo vývoji verejnej mienky. Aktívna komunikácia s verejnosťou nepochybne prispela k dobrému menu podniku a posunula verejnú mienku v prospech lesníkov a ich práce.

Podľa výročnej správy podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica za rok 2006, bola práve komunikácia a spolupráca s verejnosťou pravdepodobne tým, čím sa najviac podnik odlišoval od nedávnej minulosti. Navyše, vo veľkej miere sa začala zdôrazňovať potreba informovať nielen o podniku ako takom, ale aj o zmysle, postupoch a cieľoch lesníckej profesie vo všeobecnosti.

V roku 2007 podnik Lesy SR, š.p. Banská Bystrica pokračoval v nastúpenom trende „otvárania sa“ verejnosti. Systematická, cieľavedomá a proaktívna komunikácia sa začala považovať za jeden zo základných prvkov úspešného budovania imidžu spoločensky zodpovedného podniku. Práve v tomto roku sa po prvýkrát konali tzv. Lesnícke dni ako celoštátna kampaň pre podporu komunikačných cieľov lesníctva. V tomto období sa tiež začal pravidelný denný monitoring printových i elektronických médií a každý mesiac sa začala analyzovať publicita z podniku z kvantitatívneho i kvalitatívneho hľadiska, a to z pohľadu úspešnosti aktívnej riadenej komunikácie i vo vzťahu k uhlu nazerania žurnalistov a verejnosti na dianie v podniku.

V roku 2008 pokračovalo vyhodnocovanie medializácie so zámerom neustále skvalitňovať prácu s novinármi a prostredníctvom nich aj so širokou verejnosťou. Dôležitým momentom v tomto roku bolo schválenie komunikačného projektu „Lesy Slovenskej republiky – lesy pre všetkých“, ktorý definoval ciele a nástroje komunikácie s verejnosťou pre obdobie 2008 – 2010.

Komunikačný projekt definoval základné ciele a nástroje komunikačnej politiky, pričom hlavným cieľom projektu bolo systematickým a koncepčným spôsobom rozvíjať vzťah verejnosti k lesníctvu a lesom, zvyšovať dôveryhodnosť lesníckej profesie a budovať imidž podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica ako spoločensky zodpovedného podniku. V rámci projektu sú zadané nasledovné nástroje komunikácie s verejnosťou:

- lesná pedagogika – kľúčový program zameraný najmä na deti a mládež,
- lesné informačné kancelárie – pracoviská všetkých organizačných jednotiek ako miesta prvého kontaktu, pričom pre každý z 26 odštepných závodov bude vyrobená mapa s uvedením prírodných, historických a kultúrnych pamätihodností (v roku 2008 bolo vytlačených päť máp),
- významné lesnícke miesta – postupne budovaná sieť miest, ktoré sa viažu k lesníckej histórii Slovenska (v roku 2008 bolo odhalených šesť významných lesníckych miest),
- lesnícke náučné chodníky (v roku 2008 bolo otvorených šesť nových lesníckych náučných chodníkov),
- Lesnícky skanzen vo Vydrovskej doline pri Čiernom Balogu ako unikátne múzeum pod holým nebom (v roku 2008 ho navštívilo 43 600 návštevníkov z 38 štátov),

- Lesnícke a drevárske múzeum vo Zvolene.

Tento projekt nadväzoval na všetko pozitívne, čo bolo v uplynulých rokoch v tejto oblasti vybudované. V nastúpenom trende realizácie komunikácie s verejnosťou prostredníctvom cieľov a nástrojov komunikácie s verejnosťou definovaných v projekte sa pokračovalo aj v rokoch 2009 a 2010.

Podľa výročnej správy podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica za rok 2011 treba považovať pravidelnú a systematickú komunikáciu s verejnosťou za jeden zo základných prvkov úspešného budovania imidžu spoločensky zodpovedného a úspešného podniku. V roku 2011 tak podnik Lesy SR, š.p. Banská Bystrica pokračoval v koncepčnom rozvíjaní vzťahu verejnosti k lesníctvu a lesom, čo ešte viac zvýrazňoval fakt, že Organizácia spojených národov vyhlásila rok 2011 za Medzinárodný rok lesov, čo bolo dobrou príležitosťou na prezentáciu rôznych aktivít analyzovaného podniku.

Vedenie podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica v roku 2012 považovalo zlepšovanie informovanosti verejnosti o odvetví lesného hospodárstva, jeho celospoločenských prínosoch a ich význame za jednu z prioritných úloh lesníckej politiky.

Prehľad jednotlivých najdôležitejších nástrojov komunikácie s verejnosťou, ktoré sa používali v podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica v rokoch 2002 – 2012, je uvedený v tab. 12.



**Tab. 12 Prehľad nástrojov komunikácie s verejnosťou používaných v podniku Lesy SR, š.p. Banská Bystrica rokoch 2002 – 2012**

Rok	Nástroje komunikácie s verejnosťou
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu</li> <li>➤ účasť na výstave Lignumexpo</li> <li>➤ vydanie populárno-náučnej publikácie Od lesov kráľovských po lesy štátne</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (21 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (4 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatí pre deti a mládež Lesy deťom, Les je náš kamarát, Mladí priatelia lesa</li> <li>➤ otvorenie samostatnej muzeálnej expozície Lesníctvo na Orave v historickej budove Oravského komposesorátu</li> <li>➤ vydanie populárno-náučnej publikácie Lesy a ľudia</li> <li>➤ účasť na výstave Lignumexpo</li> <li>➤ organizácia celoslovenskej súťaže Drevorubač</li> <li>➤ organizácia podujatí Levické poľovnícke dni, Lesy a lavíny, Popoludnie s J. D. Matejoviem, Stromčeky pre Olympiádu</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (24 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (6 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ otvorenie ďalších lesných náučných chodníkov</li> <li>➤ otvorenie prvých dvoch lesných informačných kancelárií</li> <li>➤ organizácia podujatí pre deti a mládež Lesy deťom, Mladí priatelia lesa, Stromček pod stromček</li> <li>➤ účasť na výstave Lignumexpo</li> <li>➤ organizácia celoslovenskej súťaže Drevorubač, Naj horár</li> <li>➤ organizácia podujatí Levické poľovnícke dni, Furmanské dni, Podlavické výmole, Kríž na Popradskom plese, Aprílové lesnícke popoludnie, odhalenie tabule lesníckemu lekárovi G. K. Z. Laskomerskému</li> <li>➤ uvedenie Etického kódexu do praxe</li> <li>➤ pietny akt na Symbolickom lesníckom cintoríne</li> <li>➤ okrúhle stoly so zamestnancami</li> <li>➤ besedy so študentmi ako potenciálnymi zamestnancami</li> </ul>

pokračovanie Tab. 12

2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných informačných kancelárií</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných náučných chodníkov</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky</li> <li>➤ pracovné raňajky s novinármi</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (30 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (8 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ otvorenie prvého významného lesníckeho miesta viažuceho sa k slovenskej lesníckej histórii a kultúre</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch 1 026 materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky (15 tis. detí)</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček (vianočné stromčeky pre detské domovy)</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ organizácia podujatí Levické poľovnícke dni, medzinárodné stretnutie žien – lesníčiek, Majstrovstvá Európy furmanov</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček (vianočné stromčeky pre detské domovy)</li> </ul>

pokračovanie Tab. 12

<p>2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (52 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ otváranie ďalších významných lesníckych miest viažucich sa k slovenskej lesníckej histórii a kultúre (štyri nové miesta)</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných náučných chodníkov (dva nové chodníky)</li> <li>➤ vydanie populárno-náučnej dvojjazyčnej publikácie Významné lesnícke miesta na Slovensku I.</li> <li>➤ organizácia podujatí Levické poľovnícke dni, medzinárodné stretnutie žien – lesníčiek, Majstrovstvá</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček (vianočné stromčeky pre detské domovy)</li> </ul>
<p>2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (58 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (8 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ otváranie ďalších významných lesníckych miest viažucich sa k slovenskej lesníckej histórii a kultúre (dve nové miesta)</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných náučných chodníkov (dva medzinárodné slovensko-poľské chodníky)</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky (15 tis. detí)</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček (viac ako 500 vianočných stromčekov pre 140 detských domovov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Levické poľovnícke dni</li> </ul>

pokračovanie Tab. 12

2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (61 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (18 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ otváranie ďalších významných lesníckych miest viažucich sa k slovenskej lesníckej histórii a kultúre (štyri nové miesta)</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných náučných chodníkov (dva nové chodníky)</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky (44 tis. osôb)</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček</li> <li>➤ organizácia podujatia Levické poľovnícke dni</li> <li>➤ organizácia koncertu Štátnej filharmónie Košice na Muránskej planine pri príležitosti Medzinárodného roku lesov</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lesnícky skanzen (54 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ organizácia podujatia Deň stromu (15 tis. návštevníkov)</li> <li>➤ spoluorganizácia podujatia Lesnícke dni</li> <li>➤ otváranie ďalších významných lesníckych miest viažucich sa k slovenskej lesníckej histórii a kultúre (štyri nové miesta)</li> <li>➤ otváranie ďalších lesných náučných chodníkov (päť nových chodníkov)</li> <li>➤ projekt Stromy poznania – vysádzanie „miniarborét“ drevín v areáloch materských, základných a stredných škôl</li> <li>➤ aktivity v rámci lesnej pedagogiky (33 tis. osôb, 418 škôl, 10 tis. detí)</li> <li>➤ projekt firemnej filantropie Stromček pod stromček</li> <li>➤ organizácia podujatia Levické poľovnícke dni</li> </ul>

### 5.3.4 Vplyv jednotlivých faktorov

V súlade so závermi teoretickej analýzy a analýzy jednotlivých nástrojov masmediálnej komunikácie možno konštatovať, že na masmediálnu

komunikáciu podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica vplyvajú nasledovné faktory:

1. náklady na masmediálnu komunikáciu podniku – vedenie podniku ich považuje za kľúčový faktor úspešnosti masmediálnej komunikácie podniku,
2. veľkosť a lokalita podniku – vplyva na celoplošný charakter komunikácie, ktorý súvisí s celoštátnym pôsobením podniku,
3. časové obdobie v rámci roka – na začiatku kalendárneho roku je masmediálna komunikácia v relatívnom útlme, postupne sa jej aktivita zvyšuje, pričom prvý vrchol dosahuje v priebehu apríla, čo súvisí s tradičným prezentovaním tohto mesiaca ako mesiaca lesov, druhý vrchol nastáva v letnom období v súvislosti s hodnotením výsledkom hospodárenia podniku za prvý polrok bežného roku a tretí vrchol nastáva v predvianočnom období hlavne v súvislosti s medializáciou vianočných stromčekov, čo je tradičná lesnícka téma,
4. charakter komunikovaných správ, resp. krízové situácie – pre masmédiá je jednoduchšie komunikovať negatívne správy, pretože je to atraktívnejšie pre publikum (je čoraz ťažšie komunikovať pozitívne správy, pretože predovšetkým elektronické médiá s oveľa väčším dosahom na verejnosť ako majú printové médiá, zaujíma v takýchto prípadoch exkluzivita, fotografie z miesta diania, príbehy ľudí, ktorí za týmto dianím sú a nie samotná podstata správy),
5. prístupy k analýze problémov – základným cieľom podniku v tomto smere je uplatňovať také celkové zameranie mediálnej stratégie, ktoré bude v súlade s vrcholovými cieľmi, resp. poslaním podniku.

## **5.4 Princípy efektívnej komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch**

Ako sa uvádza v koncepte vízie práce s verejnosťou podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica na roku 2013 – 2018, „... existuje výrazná potreba naďalej rozvíjať dialóg medzi lesníckym sektorom a širokou verejnosťou v záujme definovania obojstranne akceptovateľných cieľov. Za štyri roky došlo aj

v podniku Lesy SR, š. p. Banská Bystrica k dôležitým zmenám – ekonomická kríza naštartovaná v roku 2009, finančná kríza<sup>8</sup>, časté vnútropodnikové reorganizácie, zhoršujúce sa hospodárske a spoločenské postavenie lesníkov, tlaky rôznych záujmových skupín, vyostrovanie dialógu s ochranou prírody v slovenskej spoločnosti. Ukázala sa potreba reagovať na tento vývoj a zaktualizovať víziu komunikácie s verejnosťou pre najbližšie obdobie“.

Je viac ako zrejmé, že takáto vízia musí byť plne v súlade s teoretickými princípmi komunikácie s verejnosťou ako aj v súlade s aktuálnym stavom vonkajším obmedzujúcich podmienok, ktoré formujú zameranie komunikácie s verejnosťou prostredníctvom jej základných parametrov.

Ako už bolo uvedené, prvá koncepcia práce s verejnosťou bola vypracovaná v roku 2008 a mala platiť do roku 2010. Vďaka koncepcnej, premyslene a cielenej práci sa za dostatočnej finančnej podpory vedenia podniku podarilo v tomto období naštartovať niekoľko úspešných projektov, ktoré sa darí stále realizovať i rozvíjať. Názor odborníkov však potvrdzuje fakt, že na vybudovanie kreditu spoločensky zodpovedného a efektívne hospodáriaceho podniku je potrebné oveľa dlhšie obdobie, pretože o priazeň verejnosti je potrebné usilovať sa sústavne a systematicky, pričom ciele komunikácie s verejnosťou nie je možné dosiahnuť rýchlo a definitívne.

Model prezentácie lesných podnikov v masmédiách musí definovať jej cieľovú orientáciu. Tu treba v súlade s teóriou strategického riadenia rozlíšiť:

- a) vrcholový cieľ, ktorý zahŕňa víziu a poslanie komunikácie s verejnosťou a
- b) špecifické ciele komunikácie s verejnosťou.

Vízia komunikácie s verejnosťou má načrtávať predstavu o je budúcom smerovaní. Vízia by mala byť v prípade podniku Lesy SR, š. p. Banská Bystrica vyjadrená rovnako ako v predchádzajúcom období sloganom „Lesy Slovenskej republiky – lesy pre všetkých“, ktorý je potrebné komunikovať prostredníctvom všetkých materiálov podniku ako súčasť jeho dizajnu. Vízia by mala sprostredkovať základné poslanstvo podniku, ktorým je informácia o tom, že podnik je moderným a úspešným subjektom, ktorý zodpovedne hospodári s majetkom štátu.

---

<sup>8</sup> pozri aj HAJDÚCHOVÁ 2008, HAJDÚCHOVÁ 2009, resp. HAJDÚCHOVÁ, GIERTLIOVÁ 2011

Poslanie komunikácie s verejnosťou určuje smer, ktorým sa má komunikácia uberať. Pri formulácii poslania treba definovať, v akom stave sa komunikácia nachádza v súčasnosti a ako, resp. kedy sa má komunikácia zmeniť v budúcnosti. Poslanie komunikácie s verejnosťou sa mení v súlade so zmenami vo vonkajšom prostredí podniku, so zmenami na trhu. Podstatou poslania komunikácie je v konečnom dôsledku definovanie priority komunikácie s verejnosťou, ktorou by malo byť zlepšenie informovanosti verejnosti o lesnom hospodárstve, jeho celospoločenských prínosoch a význame. V súlade s týmto postulátom by mal mať podnik nasledovné priority:

- pravidelne informovať verejnosť o hospodárení v štátnom podniku a nakladaní so zverenými prostriedkami,
- upozorňovať na verejné funkcie lesa a ich význam pre život človeka,
- informovať o histórii a súčasnosti lesníctva s dôrazom na význam lesníckej profesie,
- vzdelávať a vychovávať verejnosť ku vzťahu k prírode s dôrazom na les a jeho ochranu.

Z priorít komunikácie s verejnosťou je potrebné odvodiť hlavný cieľ komunikácie s verejnosťou podniku Lesy SR, š. p. Banská Bystrica, ktorým je vytváranie imidžu LESY SR ako podniku, ktorý je zodpovedný, hospodárne spravuje lesný majetok, má vyvážený vzťah k prírode a spoločnosti. V súlade so spoločenskou a environmentálnou úlohou komunikácie s verejnosťou má podnik Lesy SR, š. p. Banská Bystrica informovať verejnosť pravdivo, zrozumiteľne a presvedčivo o stave lesov a o význame ich trvalo udržateľného obhospodarovania.

Špecifické ciele komunikácie s verejnosťou predstavujú záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase. Vyjadrujú množstvo, druh a termín splnenia požadovaného výsledku. Hoci hlavná zodpovednosť za formulovanie cieľov spočíva na vrcholovom vedení podniku, najlepší spôsob ako prinútiť nižšie riadiace úrovne a ostatných zamestnancov podniku, aby pochopili a prijali ciele, je zapojiť ich do procesu zostavovania cieľov podniku. Tým je splnená aj ďalšia úloha vedenia podniku – integrovať ciele komunikácie s verejnosťou s osobnými cieľmi jednotlivých pracovníkov tak, aby ich osobné

ciele boli dosiahnuteľné v rámci podnikových štruktúr<sup>9</sup>. Ako príklad špecifických cieľov komunikácie s verejnosťou možno uviesť nasledovné:

- realizovať účinnú politiku popularizácie lesa, lesníctva a využívania produktov lesa vo verejnosti,
- zvyšovať dôveryhodnosť lesníckej profesie,
- napomáhať vytvárať pozitívny vzťah a dôveru verejnosti k štátnym i neštátnym subjektom hospodáriacim v lese,
- formovať verejnú mienku o lesníkoch ako ochrancoch prírody a podporovať konštruktívne snahy v oblasti ochrany prírody a životného prostredia,
- upozorňovať na význam a hodnotu hlavného lesného produktu, ktorým je drevo, pre spoločnosť,
- vytvoriť priestor pre ľahšie presadzovanie záujmov vlastníkov a užívateľov lesov v politike a legislatíve,
- zlepšiť spoluprácu medzi subjektmi lesného hospodárstva a spracovateľmi dreva.

Tieto špecifické ciele možno dosiahnuť prostredníctvom poskytovania kvalifikovaných informácií o stave lesov a o význame ich trvalo udržateľného obhospodarovania a pravdivých informácií o vývoji a hospodárení podniku ako aj prostredníctvom realizovania účinnej politiky popularizácie lesa, lesníctva a využívania produktov lesa vo verejnosti.

Na základe formulácie vrcholového cieľa a špecifických cieľov komunikácie s verejnosťou možno ako základné črty tejto komunikácie uviesť nasledovné charakteristiky:

- sústavnosť,
- systematickosť,
- cieľavedomosť,
- celoplošnosť,
- regionálnosť,
- dlhodobosť,
- jedinečnosť,
- orientácia na cieľové skupiny,

---

<sup>9</sup> Tu treba podotknúť, že podľa teórie riadenia vedenie podniku musí vytvárať podmienky, ktoré minimalizujú rozpor medzi podnikovými cieľmi a osobnými cieľmi. Ciele podniku a osobné ciele jednotlivých pracovníkov nemusia byť zhodné, musia však byť zladiteľné.



- konkrétnosť,
- jednotnosť,
- nákladová efektívnosť.

Každý úspešný lesný podnik v zahraničí uvádza medzi svojimi hlavnými cieľmi potrebu aktívnej podnikovej komunikácie s masmédiami, ktorá je založená na predkladaní aktuálnych tém, ktoré majú viesť k zosilneniu pozícií podniku smerom navonok. Partnermi v komunikácii sú v tomto prípade široká verejnosť, zákazníci a iní obchodní partneri, lesnícki experti kontra ekologické skupiny, predstavitelia politiky a správy a samotné médiá. Cieľom komunikácie s verejnosťou v takom podniku a cieľom jeho prezentácie v masmédiách je:

1. vybudovať renomovanú značku podniku,
2. dosiahnuť širšiu popularitu u širokej verejnosti,
3. zabezpečiť trvalé fungovanie podniku,
4. prezentovať úlohy, výsledky a úspechy podniku,
5. spájať podnik s existujúcimi zákazníkmi a partnermi a získavať nových,
6. zabrániť vzniku kartelových dohôd a kolúzneho správania,
7. vytvárať pozitívnu klímu v rámci rozširovania obchodných aktivít.

#### **5.4.1 Návrh modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách**

Základom modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách sú odpovede na nasledovné otázky:

- ktoré médiá v akom rozsahu informujú,
- ktorí novinári majú tendenciu na danú správu reagovať pozitívne, resp. negatívne,
- aký nástroj masmediálnej komunikácie si podnik zvolí,
- či je nutné informáciu podať, alebo radšej zamlčať.

Účinná masmediálna komunikácia by mala mať charakter systematickej a proaktívnej práce s masmédiami formou pozitívnej riadenej komunikácie, zvládnutej krízovej komunikácie a issue manažmentu, pravidelne vyhodnocovaná na základe kontinuálne zadávaných prieskumov verejnej

mienky. Tu sa ako dôležitý ukazuje prenos časti kompetencií a zodpovednosti za masmediálnu komunikáciu na nižšie organizačné jednotky vrátane vytvorenia funkčného systému regionálnej komunikácie (regionálni komunikátori) s cieľovými skupinami v teritóriách pôsobnosti jednotlivých nižších organizačných jednotiek. Zámer rozšíriť systematickú a cieľavedomú prácu s verejnosťou na regionálnu úroveň si vyžaduje súčasná doba, keď sa rozširuje vydávanie miestnej a regionálnej tlače a vysielajú miestne televízie. Tretím významným postulátom je vnímanie zvyšovania významu elektronickej komunikácie v jej internej (intranet) aj externej forme (webové sídlo podniku). Celkovo aktívna podniková komunikácia musí nahradiť minulý pasívny prístup k médiám<sup>10</sup>.

Z uvedeného je zrejmé, že pri návrhu modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách je potrebné riešiť otázky osoby hovorca, resp. komunikátora v podniku, otázky druhu médií, resp. nástrojov masmediálnej komunikácie, ktoré sa majú použiť na komunikáciu a otázky spôsobu a formy komunikácie s masmédiami vrátane dodržiavania príslušnej legislatívy.

### **Komunikátor v podniku**

V podniku zabezpečuje masmediálnu komunikáciu oddelenie pre prácu s médiami a v rámci neho tzv. tlačový hovorca. V dnešnej dobe klasický hovorca existuje pravdepodobne asi len v politike. V spoločenskom a hospodárskom živote je tlačový hovorca predovšetkým expertom na komunikáciu a vzťahy s verejnosťou, pričom sa súčasne stáva tiež akýmsi mediálnym, resp. komunikačným terčom v celom podniku (RICO 1998). Pozícia tlačového hovorca, alebo odborníka na vonkajšie vzťahy zahŕňa aj takú problematiku ako napr. oblasť sponzoringu, ľudských zdrojov a obzvlášť sa dotýka oblasti marketingu (nehovoriac o tom že musí ísť o odborníka na také oblasti ako je napr. psychológia, sociológia, etika a pod.). Podnik by mal prostredníctvom tlačového hovorca v záujme systematickej práce s médiami udržiavať kontakt s mienkotvornými novinármi (treba mať k dispozícii tzv. „zoznam adries“). Tlačový hovorca by mal tiež monitorovať médiá kvôli získaniu

---

<sup>10</sup> vid' aj BACHHOFER, FREIDHAGER 2005

základného prehľadu (je nevyhnutné analyzovať vlastné výstupy v médiách, na základe toho identifikovať vlastné slabé stránky v komunikácii a na základe ich poznania zlepšiť komunikáciu s médiami).

Pri komunikácii s ľuďmi z médií treba mať na pamäti jednu zásadu – novinári nie sú ani „dobrí“ ani „zlí“, robia si len svoju prácu. O čo viac pozná komunikátor v podniku prácu v redakcii printových alebo elektronických médií, o to jednoduchšia a úspešnejšia bude jeho práca.

### **Nástroje masmediálnej komunikácie**

Vo vzťahu k nástrojom masmediálnej komunikácie je zrejmé, že jedným z najdôležitejších nástrojov masmediálnej komunikácie v lesných podnikoch budú tlačové vyhlásenia. Pri tlačovom vyhlásení podniku je potrebné jednoznačne definovať tému vyhlásenia prostredníctvom jedného kľúčového slova. Rozsah písomnej formy tlačového vyhlásenia by nemal presiahnuť 4 strany. V prípade tlačového vyhlásenia je veľmi dôležité klásť dôraz na dokonalú spätnú väzbu prostredníctvom monitorovania odozvy na vyhlásenie v masmédiách. Veľmi dôležitou súčasťou sú fotografické materiály, ktoré by mali u recipientov vzbudiť jednoznačný záujem. Fotografické materiály by mali byť výrazné, aktuálne, dynamické. Pri vydávaní tlačových vyhlásení, ale aj pri tlačových konferenciách a besedách je nevyhnutné vedieť to, aké rezorty pokrývajú jednotliví novinári a redaktori a na základe toho identifikovať správneho partnera na masmediálnu komunikáciu.

Ďalším zaujímavým nástrojom masmediálnej komunikácie, ktorý sa uplatňuje aj v slovenských podmienkach, sú tzv. pracovné raňajky, resp. večere. V rámci týchto podujatí by mal podnik najskôr prezentovať tému (hoci ide o neformálny nástroj masmediálnej komunikácie, téma je vysoko odborná) a následne sa venovať otázkam a odpovediam (vzhľadom na neformálny charakter je potrebné vyhnúť sa zbytočnej konfrontácii).

Jedným z nových moderných nástrojov masmediálnej komunikácie je aj spolupráca s tlačou prostredníctvom internetu a emailu (KLOTZ 2004) – ide o spôsob komunikácie, ktorý vychádza z faktu, že elektronické médiá v súčasnosti umožňujú bezprostrednú komunikáciu s médiami (nielen novinári, ale aj podniky v dnešnej dobe čoraz častejšie používajú internet v každodennej

práci, avšak na druhej strane sa kladie veľký dôraz na ochranu autentickejši odosielanej správy).

Ako uvádza MCQUAIL (2010), pri komunikácii prostredníctvom internetu považujú samotní novinári za problematické nasledovné oblasti (týmto problémom sa podnik v rámci jeho internetovej komunikácie s verejnosťou musí jednoznačne vyhnúť):

- chýbajúce aktualizácie podnikových webových sídiel (69 % respondentov),
- príliš dlhý čas načítania stránky vyplývajúci z nepotrebnéj grafiky (55 % respondentov),
- zbytočne veľa „kliknutí“ nevyhnutných k prihláseniu (48 % respondentov),
- pomalé odpovede na emaily (37 % respondentov),
- nákladná multimediálna technika, t.j. fakt, že „môj prehliadač nie vždy správne zobrazuje“ (32 % respondentov),
- neskoro ohlásené zmeny v top-manažmente (28 %),
- ostatné dôvody (17 %).

Ďalšou konkrétnou možnosťou prezentácie podniku v masmédiách je rozhlasové interview, pri ktorom je rozhodujúca práve profesionálna príprava rozhovoru. Samotné interview by malo byť primerane proaktívne, t.j. musí priniesť recipientom vlastnú správu komunikátora. V reakciách na otázky novinárov tu má podnik, resp. jeho tlačový hovorca viac priestoru na manévrovanie, čím môže vyzdvihnúť práve tie aspekty správy, ktoré chce prezentovať ako najdôležitejšie. Ako uvádza DITZ (1997), pozornosť treba venovať stanoveniu cieľa a týmto leitmotívom usmerňovať celý priebeh interview. Na otázky novinára by nemal komunikátor odpovedať defenzívne, práve naopak, odpoveď na každú otázku by mal smerovať vo vlastnom záujme. Je potrebné ešte pred samotným interview zvážiť, na ktoré témy nebude komunikátor rozhodne reagovať a tiež vyhnúť sa duplicitným odpovediam.

V rámci prezentácie v televíznom vysielaní je rozhodujúce sympatické a kompetentné vystupovanie. Podobne ako pri rozhlasovom vystúpení, obsah správy musí byť maximálne zrozumiteľný a jednoducho formulovaný. Komunikátor by mal krátko a výstižne formulovať vety ako základné posolstvá tak, aby správa bola ľahko pochopiteľná pre recipienta. Je nevyhnutné sprístupniť divákovi, resp. poslucháčovi vnútorný svet podniku bez príliš odbornej terminológie. Komunikátor by mal objasniť situáciu v podniku

pomocou názorných príkladov, ktoré možno v televíznom vysielaní využiť ďaleko efektívnejšie ako v iných médiách. Pri masmediálnej prezentácii v televíznom vysielaní by mal komunikátor používať len tzv. aktívne vety, t.j. také, ktoré sa zvyrazňujú prostredníctvom správnej voľby slov a angažovanosti. Odpovede komunikátora na prípadné otázky by mali byť voľné, nemali by sa javiť ako naučené naspamäť, mali by byť autentické a vierohodné, čo pôsobí na verejnosť ďaleko efektívnejšie (SCHENK 1987). Dôležitý je aj samotný výber miesta v televízii, ktoré by malo mať určitý vzťah k téme a malo by divákovi sprostredkovať pozitívne neverbálne posolstvo (LEVY 1977).

### **Spôsob a forma komunikácie s masmédiami**

Práca s médiami je jednoduchá vtedy, keď nám prináša radosť a širokému publiku predovšetkým pozitívne informácie, správy, alebo posolstvá. Otázkou ale je, akým spôsobom komunikovať, keď sa podnik nachádza v „červených číslach“, alebo sa s podnikom spájajú rôzne škandály, kauzy a iné negatívne udalosti, pretože podniky nemajú vždy len pozitívne správy (THAYER 1962).

V nasledovnom prehľade sú uvedené základné pravidlá komunikácie vo vzťahu podnik verzus žurnalisti, ktoré možno definovať ako postuláty „za“ a „proti“:

1. Pri nepríjemných otázkach a zlých správach sa zvyčajne podnik rád správa inštinktívne a je skúpy na slovo. Negatívne správy „servíruje“ širokej spoločnosti (publiku) len po menších dávkach. Žiaľ, podľa odborníkov je tento postup absolútne nesprávny.
2. Napriek nepriaznivej pozícii podniku v danom čase, špecialisti odporúčajú udržiavať negatívne reakcie médií v určitých hraniciach. Médiá je vhodné informovať napríklad o súčasnom stave vyšetrovania, pokiaľ ide o trestné činy. Okrem toho je vhodné priznať chyby otvorene, úprimne, jasne a priamo.
3. V krízových situáciách sa vyplácajú dobré kontakty s médiami počas dlhého obdobia, v rámci ktorého si podnik vybudoval hodnovernosť a vysoký kredit. Dôležité je jednotné vystupovanie.

4. Je potrebné komunikovať vždy jasne a zrozumiteľne, na druhej strane médiám povedať len to, čo je nevyhnutné a venovať sa následne pozitívnym témam.
5. Samozrejme týmto situáciám sa treba vyhnúť, pretože napríklad aj pre konkurenciu je nepriaznivá situácia v podniku jasným signálom zmobilizovať sa a využiť všetky sily na odstránenie, resp. oslabenie konkurencie. Pokiaľ je však podnik dostatočne pripravený, operuje s podloženými faktami, môže uspieť a vyhnúť sa tak problémom s konkurenciou, médiami a následne aj negatívnou verejnou mienkou.

Principiálne platí, že netreba „strkať hlavu do piesku“, keď médiá prezentujú nie práve príjemné a pozitívne informácie o podniku. Podnik musí komunikovať s médiami celkom jasne a zrozumiteľne (HOLZER 1973).

Úprimnosť sa v masmediálnej komunikácii vypláca. Preto treba zvážiť, že nič nemá len pozitívne stránky, vyváženosť vedie k hodnovernosti a perfekcionizmus je „nesympatický“.

### **Legislatívne požiadavky**

V súvislosti s tzv. mediálnym zákonom a povinnosťou informovať má pre novinárov (a teda nepriamo aj pre komunikátorov v podniku) rozhodujúci význam § 13 mediálneho zákona, ktorý konkretizuje ústavnú povinnosť štátnych orgánov vo vzťahu k novinárskej práci. V § 13 ods. 1 sa ukladá štátnym orgánom a organizáciám, vedeckým a kultúrnym inštitúciám a hospodárskym organizáciám poskytovať šéfredaktorom i ostatným redaktorom v rozsahu ich poverenia informácie nevyhnutné pre pravdivé, včasné a všestranné informovanie verejnosti alebo im umožniť prístup k takým informáciám. Povinnosť informovať verejnosť o svojej činnosti ukladá štátnym orgánom ústava a mediálny zákon jednoznačne od nich vyžaduje, aby to boli informácie pravdivé, včasné a všestranné.

Iným dôležitým právnym predpisom vo vzťahu k masmediálnej komunikácii lesných podnikov je tzv. zákon o slobodnom prístupe k informáciám. Dňa 17. mája 2000 bol prijatý veľmi dôležitý a významný zákon č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám, ktorý nadobudol

účinnosť 1. januára 2001. Ide o zákon, ktorý vychádza z všeobecného princípu „čo nie je tajné, je verejné“. Na základe analýzy jednotlivých ustanovení zákona možno konštatovať, že jeho základnými princípmi sú nasledovné postuláty:

- každá osoba má právo získať informácie uchovávané štátnymi orgánmi,
- sprístupniť informácie treba i žiadateľovi, ktorý nemôže preukázať oprávnený záujem,
- prístup k informáciám sa má uplatňovať na princípe rovnosti,
- informácie treba sprístupniť v primeranej lehote,
- ak príslušný orgán odmietne žiadosť o poskytnutie informácie, je povinný to zdôvodniť,
- odmietnutie žiadosti musí byť preskúmateľné,
- prístup k informáciám sa nevzťahuje na zákonodarné a súdne orgány.

Z pohľadu podniku je dôležité uviesť, že osobami povinnými sprístupňovať informácie sú okrem iných aj právnické osoby, ktoré hospodária s verejnými financiami alebo nakladajú s majetkom štátu (HAJDÚCHOVÁ 2011). Informácie sa vždy poskytujú bezplatne.

#### **5.4.2 Návrh využitia špeciálnych nástrojov komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch**

K špeciálnym nástrojom komunikácie s verejnosťou v lesných podnikoch patria najmä:

1. lesnícky skanzen ako dlhodobý a finančne najnáročnejší projekt spojený so sprievodnými a už tradičnými podujatiami vrátane najvýznamnejšej prezentačnej akcie, ktorou je Deň Stromu je najvýznamnejšia prezentačná akcia podniku,
2. lesná pedagogika ako výchovno-vzdelávací prvok so širokým záberom na mládež, do ktorého sa zapája veľké množstvo zamestnancov a ktorý je vzhľadom na dobrú organizáciu vysoko pozitívne hodnotený zo strany širokej verejnosti,
3. lesnícke a drevárske múzeum ako jediné múzeum na Slovensku zaoberajúce sa výskumom a dokumentáciou histórie lesníctva a drevárstva,

ktoré prispieva svojimi pravidelnými a systematickými prezentáciami a poradenskými službami k zlepšeniu informovanosti o lesníctve a tak umožňuje sústavnú a kvalitnú propagáciu lesného hospodárstva,

4. významné lesnícke miesta, ktoré informujú o prírodných vzácnostiach, stavebných, technických a umeleckých dielach, historických pamiatkach a významných osobnostiach súvisiacich s lesným hospodárstvom,
5. lesnícke náučné chodníky ako lesníkmi upravené trasy, na ktorých sa návštevníkom približuje nielen prostredie lesa, ale i obsah a význam lesníckych činností v prospech lesa a celej spoločnosti
6. lesné informačné kancelárie v objektoch podniku Lesy SR, š.p., Banská Bystrica vybavené mapami regiónov jednotlivých odštepných závodov, ktoré rýchlym a zrozumiteľným spôsobom poskytujú verejnosti základné informácie o prírodných zaujímavostiach, historických pamätihodnostiach a dôležitých službách v rámci cestovného ruchu, pričom tieto kancelárie zároveň približujú prácu lesníkov a propagujú lesné hospodárstvo.

K doplnkovým nástrojom komunikácie s verejnosťou možno zaradiť vydávanie publikácií a drobných tlačovín s užšou podnikovou i širšou lesníckou tematikou, prevádzkovanie tzv. pamätných izieb s cieľom zamerať sa na ich pravidelnú návštevnosť v rámci regiónu zo strany škôl a iných výchovných zariadení i organizovanie a realizačnú podporu podujatí a aktivít zameraných na propagáciu lesa a lesníctva (Lesnícke dni, Drevorubač, Naj horár a podobne).

Úlohou komunikátorov s verejnosťou v tejto oblasti by malo byť aj vydávanie podnikových časopisov s väčším dôrazom na zabezpečenie efektívneho toku aktuálnych informácií medzi vedením podniku a lesníckou prevádzkou so spätnou väzbou dôležitou pre prijímanie kvalifikovaných rozhodnutí na úrovni vedenia podniku.

Svoje miesto má aj realizácia kultúrno-vzdelávacích a spomienkových podujatí súvisiacich s históriou i súčasnosťou slovenského lesníctva a primerané propagačné zaistenie takýchto aktivít.



## 6 Záver

Možno konštatovať, že neexistuje určitý jeden najlepší spôsob ako komunikovať. Celková komunikačná stratégia by sa mala prispôbiť predovšetkým správe, komunikačným cieľom, recipientovi a prístupným komunikačným médiám. Masmediálna komunikácia, ktorá je základom prezentácie podnikov v masmédiách, má veľký vplyv na mnohé oblasti, z ktorých najdôležitejšie sú emocionálne správanie, vedomie i spôsob vyjadrovania.

Masmediálna komunikácia v lesných podnikoch je relatívne novou podobou v rámci komunikácie s verejnosťou ako súčasťou samotnej práce s verejnosťou. Je o to dôležitejšia, že lesné podniky sú v súčasnosti nositeľmi významných celospoločenských a environmentálnych hodnôt, na zachovaní ktorých má záujem najširšia verejnosť.

Public relations predstavuje systematickú, premyslenú a dlhodobú komunikáciu s verejnosťou vrátane spätnej väzby, ktorá sa diferencuje vo vzťahu k cieľovým, resp. záujmovým skupinám. Cieľom public relations je objektívne informovať o podniku a vytvárať jeho priaznivý obraz vo verejnosti.

Vzťahy s médiami sú prvoradým spôsobom, ako si získať podporu širokej verejnosti. Ten, kto o sebe nehovorí, dostane sa do médií len veľmi zriedka, aj to primárne v negatívnom zmysle. Rozhodujúci je preto proaktívny prístup k médiám. Najlepším spôsobom ako komunikovať s masmédiami je pomáhať im získať informácie, ktoré by mohli zverejňovať v záujme samotného komunikátora v podniku. Pritom treba dodržiavať zásady a pravidlá pravdivosti, presnosti, jasnosti a jednoty slova a činu.

Z pohľadu efektívneho riadenia procesu masmediálnej komunikácie je potrebné maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Preto musia aj lesné podniky ako komunikátori zvažovať faktory, ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu medzi nimi a recipientmi, ktorými sú jednotlivé záujmové skupiny verejnosti a hľadať možnosti ich odstránenia. Je zrejmé, že v súlade s efektívnymi princípmi komunikačnej politiky všetkých podnikov musia aj lesné podniky „robiť veci správne“. V tomto zmysle masmediálna komunikácia sústreďuje pozornosť na

potreby jednotlivca a spoločnosti a integruje funkcie lesných podnikov pre celkové blaho spoločnosti.

Ako už bolo uvedené, podniky v odvetví lesného hospodárstva sú v komunikačnej defenzíve, a to aj napriek tomu, že tu existuje enormný potenciál k tomu, aby celý lesnícky sektor bol vnímaný pozitívne. Práve v tomto smere možno vnímať teoretický aj praktický prínos práce vrátane konkrétneho využitia výsledkov práce.

Vzhľadom na charakter práce, za najdôležitejšie treba považovať teoretické prínosy v oblasti výsledkov analýz, ktoré sú definované v rámci cieľov práce a ktoré budú viesť k návrhu modelu prezentácie lesných podnikov v masmédiách vrátane popisu základných princípov mediálnej politiky lesných podnikov. Vo vzťahu k praktickým prínosom práce možno konštatovať, že systematická komunikácia so širokou verejnosťou prostredníctvom masmédií pomáha vytvárať pozitívny vzťah obyvateľstva k lesu, lesnému hospodárstvu a lesníkom a vychovávať najmä mladú generáciu k správne mu vzťahu k životnému prostrediu.

## Literatúra

1. AZIMI, N., A., WELCH, H., G. 1998: The effectiveness of cost-effectiveness analysis in containing cost. *J. Gen Intern Med.* 1998 October, 13 (10), pp.664-669.
2. BACHHOFER, M., FREIDHAGER, F., 2005: PR – Wegweiser für Forstleute. HRSG. Österreichische Bundesforste, Wien.
3. BARKER, R., M., 2010: Corporate Governance, Competition, and Political Parties: Explaining Corporate Governance Change in Europe. Oxford University Press, Oxford, 352 s.
4. BOLZ, N., 1990: Theorie der neuen Medien. Raben, München.
5. BOYD, R. G., HYDE, W. F. 1989: Forestry Sector Intervention: The Impact of Public Regulation on Social Welfare. Iowa State University Press, Ames, 295 pp.
6. BROSIG, J., OCKENFELS, A., WEIMANN, J., 2001: The Effect of Communication Media on Cooperation. In: *German Economic Review*, Vol. 2 (6).
7. CARNEY, D. 1993: Market value. *Timber Trades Journal*, September 1993, p. 14–15.
8. CHALUPA, R. 2012: Efektivní krizová komunikace – pro všechny manažery a PR specialisty. Praha, Grada Publishing, 176 s.
9. CUTLIP, S. ET AL., 1994: *Effective Public Relations*. Prentice-Hall, New York.
10. DAVIS, A., 2007: *Mastering Public Relations*. Palgrave, London, 240 p.
11. DEFLEUR, M., L., 1970: *Theories of Mass Communication*. McKay, New York.
12. DITZ, K. 1997: *Wer nicht auffällt fällt durch*. Deuticke, Wien – München.
13. EINSTEIN, M., 2004: *Media Diversity: Economics, Ownership, and the FCC*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 259 p.
14. FTOREK, J., 2012: *Public relations jako ovlivňování mínění*. Grada, Praha, 224 s.
15. GALLY, J. 1972: Niektoré problémy riadenia a plánovania a možnosti ich riešenia. In: *Souhrn referátů přednesených na semináři Organizace a řízení lesního hospodářství*. ÚVTI, Praha, s. 63 – 68.
16. GLÜCK, P., HUMPHREYS D. (EDS.) 2002: National Forest Programmes in a European Context, Special issue, *Forest Policy and Economics*, Volume 4, No. 4: 109 p.

17. GRUNIG, J. E., HUNT, T. 1984: *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston Publishing, New York, 565 pp.
18. HAJDÚCHOVÁ, I. 2008: *Analýza výkonnosti a hodnotenie postavenia podniku v skupine podnikov*. In: *Financovanie 2008 Lesy – drevo – medzinárodná vedecká konferencia*, Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene, 6 s.
19. HAJDÚCHOVÁ, I., GEJDOŠ, M. 2008: *Komparácia výkonnosti štátnych a neštátnych lesných podnikov na základe vybraných subjektov*. In: *Medzinárodné vedecké dni 2008 = International scientific days 2008 : konkurencieschopnosť a ekonomický rast: európske a národné perspektívy : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s. 866-872.
20. HAJDÚCHOVÁ, I. 2009: *Nástroje riešenia hospodárskej krízy*. In: *Financovanie 2009. Lesy- drevo, medzinárodná vedecká konferencia*, Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene, s. 28 – 33.
21. HAJDÚCHOVÁ, I. 2011: *Financovanie - efektívnosť a hodnota podniku*. In: *Financovanie 2011 Lesy – drevo – medzinárodná vedecká konferencia*, Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene, s. 32- 38.
22. HAJDÚCHOVÁ, I., GIERTLIOVÁ, B. 2011: *Modelovanie výkonnosti a finančnej stability podniku*. In: *Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů v praxi – sborník z konference*, Praha, ČSOP, 2011, s.102-108.
23. HAJDÚCHOVÁ, I., ŠULEK, R. 2011: *Forests – key development factor of selected regions in Slovakia = Lesy - kľúčový faktor rozvoja vybraných regiónov Slovenska*. In: *Resources of the Slovak Republic as a factor of development strategies in European and global space = Zdroje Slovenskej republiky ako činiteľ rozvojových stratégií v európskom a globálnom priestore*. Bratislava, Ekonóm, s. 505-524.
24. HAYEK, F. A. 1945: *The use of knowledge in society*. *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, p. 519-530.
25. HERMAN, E., CHOMSKY, N., 1988: *Manufacturing Consent: the Economy of Mass Media*. Pantheon Books, New York, 413 p.
26. HEYNE, P., 199: *Ekonomický styl myšlení*. *Vysoká škola ekonomická, Praha*, 509 s.
27. HOLZER, H., 1973: *Kommunikationssoziologie*. Rowohlt, Reinbek.

28. IVAN, Ľ., 2008: Riadenie výkonnosti procesov v lesnom podniku. In: Financovanie 2007 lesy – Drevo, CD, Medzinárodná vedecká konferencia, TU vo Zvolene.
29. JANOWITZ, M., 1968: The Study of Mass Communication. In: International Encyclopaedia of the Social Sciences. MacMillan and Free press, New York, Vol. 3, p. 41-53.
30. JAUCH, D. 1999: Marketing v prospech dreva. Drevo, roč. 54, s. 101–103.
31. JUSLIN, H., 1994: The scientific approach, theories and models in marketing planning. In: Proceedings of the Forest Products Marketing Seminar, University of Helsinki.
32. JUSLIN, H. 1997: Strategic Planning of Forest Products Marketing. University of Helsinki, 92 pp.
33. KLÍROVÁ, J. 2001: Corporate Governance: Správa a řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 126 s.
34. KLOTZ, R., J., 2004: The Politics of the Internet. Rowman and Littlefield, Lanham.
35. KLUBICA, D., ŠULEK, R. 2001: Teoretické a praktické otázky hodnotenia odberateľov lesných podnikov. In: Tvorba a meranie hodnoty lesa 2001, zborník z konferencie s medzinárodnou účasťou. TU Zvolen, s. 35–44.
36. KOBZINA, M., BACHHOFER, M., 2005: Medienarbeit. Universität für Bodenkultur, Wien.
37. KOBZINA, M., 2006: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Universität für Bodenkultur, Wien.
38. KOBZINA, M., 2007A: Einführung in die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Universität für Bodenkultur, Wien.
39. KOBZINA, M., 2007B: Grundregeln und Konzeption der Öffentlichkeitsarbeit. Universität für Bodenkultur, Wien.
40. KOOPMANS, T., 1951: Activity analysis of production and allocation. John Wiley & Sons, New York.
41. KOTLER, P. 1991: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 788 pp.
42. KOVALČÍK, M., 2010: Prístupy k analýze ekonomickej efektívnosti lesnej produkcie. Dizertačná práca. TU vo Zvolene, Zvolen, 118 s.

43. KOVALČÍK, M., 2011: Hodnotenie efektívnosti hospodárenia na lesnej pôde. In: Lesnícky časopis - Forestry Journal, 2011, roč. 57, č. 3, s. 166-177.
44. LEVY, M., R., 1977: Experiencing television news. In: Journal of Communication, Vol. 27, p. 112-117.
45. LICHÝ, J. 2008: Prezentácia lesných podnikov v masmédiách. In: Financovanie 2008 Lesy - drevo, Medzinárodná vedecká konferencia, TU vo Zvolene, 8 s.
46. LICHÝ, J. 2009: Public relations v lesnom hospodárstve – východiská a princípy. In: Financovanie 2009 Lesy – Drevo, Medzinárodná vedecká konferencia, TU vo Zvolene, 7 s.
47. LICHÝ, J. 2010: Efektívnosť masmediálnej komunikácie v lesných podnikoch. In: Financovanie 2010 Lesy – Drevo, Medzinárodná vedecká konferencia, TU vo Zvolene, 6 s.
48. LICHÝ, J. 2011: Komunikácia s verejnosťou v strategických dokumentoch lesného hospodárstva na úrovni EÚ. In: Financovanie 2011 Lesy – Drevo, Medzinárodná vedecká konferencia, TU vo Zvolene, 6 s.
49. Lippmann, W., 1964: Die öffentliche Meinung. Rutten und Loenig, München.
50. LINTU, L. 1986: Marketing in the forestry sector. Unasylya, Vol. 38, No. 153, p. 10–19.
51. MALETZKE, G., 1963: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg.
52. MARUŠÁKOVÁ, Ľ., LEHOCKÁ, J., SARVAŠ, M., 2006: Konceptia Public Relations – Stratégia komunikácie v lesnom hospodárstve. NLC Zvolen, 47 s.
53. MCQUAIL, D., 1999: Úvod do teorie masové komunikace. Portál, Praha, 448 s.
54. MCQUAIL, D., 2010: McQuail's Mass Communication Theory. SAGE Publications, London, 621 p.
55. MERTEN, K., 1977: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Westdeutscher Verlag, Opladen.
56. MERTEN, K., 2007: Einführung in die Kommunikationswissenschaft: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin, 584 s.
57. MUNIR, S., 2005: Forestry and Media – Bridging Gap between Policy and Practice. Centre for Competence in Research North – South, Switzerland, 68 p.

58. MUSIL, J., 2010: Sociální a mediální komunikace. Univerzita J. A. Komenského, Praha, 256 s.
59. NOELLE-NEUMANN, E. ET AL., 2004: Fischer Lexikon Publizistik Massen-Kommunikation. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main.
60. NOELLE-NEUMANN, E., 1984: The Spiral of Silence. University of Chicago Press, Chicago.
61. PARETO, V., 1896: Cours d'Economie Politique. Droz, Geneva.
62. PRATT, A., C., 2000: New media, the new economy and new spaces. In: Geoforum, Vol. 31 (4), p. 425-436.
63. PRAVDOVÁ, H., 2003: Mediálna kultúra v procese globalizácie. Peter Mačura – PEEM, Bratislava, 166 s.
64. PRICE, C. 1989: The Theory and Application of Forest Economics. Basil Blackwell Ltd, Oxford, 402 pp.
65. PULKRAB, K., ŠIŠÁK, L., BARTUNĚK, J. 2008: Hodnocení efektivity v lesním hospodářství. Kostelec nad Černými lesy, Lesnická práce, 2008. 203 s.
66. PURDY, J., M., 2000: The impact of communication media on negotiation outcomes. In: The International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 2 p. 162 – 187.
67. RAMETSTEINER, E., WEISS, G., KUBECZKO, K. (EDS.) 2005: Innovation and Entrepreneurship in Forestry in Central Europe. EFI Research Report Series 19, 250 p.
68. RICO, G., 1998: Garantiert schreiben lernen. Sprachliche Kreativität methodisch entwickeln – ein Intensivkurs. Rowohlt, Hamburg.
69. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D., 2000: Ekonomía. 16. vyd. Bratislava : ELITA, 2000. 820 s.
70. SCHENK, M., 1987: Medienwirkungsforschung. Mohr., Tübingen.
71. SEDLÁK, M. 1997: Manažment. Elita, Bratislava.
72. Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike 2006 (Zelená správa). MP SR, Bratislava, 2006, 147 s.
73. Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike 2007 (Zelená správa). MP SR, Bratislava, 2007, 113 s.
74. SALVATORE, D. 1993: Managerial Economics in a Global Economy. McGraw-Hill, Inc., Singapore, 722 pp.

75. SVOBODA, V. 2006: Public relations moderně a účinně. Grada Publishing, Praha, 240 s.
76. ŠÁLKA, J., ŠULEK, R. 2007: Integrating of innovation, development and environmental policies for forestry. In: Stav a perspektivy inovací v lesním hospodářství – sborník referátů ze semináře s mezinárodní účastí. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, s. 21-27.
77. ŠULEK, R. 2000: Marketing v lesníctve v procese integrácie SR do európskych štruktúr. In: Úloha metodológie v systematickom poznávaní spoločnosti Slovenskej republiky, zborník zo seminára. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava, s. 430-436.
78. ŠULEK, R., ŠÁLKA, J., SARVAŠOVÁ, Z. 2007: Innovations in forestry – National Forest Programme of the Slovak Republic. In: Stav a perspektivy inovací v lesním hospodářství – sborník referátů ze semináře s mezinárodní účastí. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, s. 34-37.
79. ŠULEK, R. 2009: Corporate governance v lesníctve. In: Governance v lesníctve, NLC Zvolen, s. 222-243.
80. THAYER, L., 1962: Administrative Communication. Irwin, Homewood.
81. THOMAS, P. S. 1974: Environmental analysis for corporate planning. Business Horizons, Vol. 17, October 1974, p. 27–38.
82. Tordjman, H. 1998: Some General Questions about Markets. Interim report IR–98–025/May, IIASA, Laxenburg, 28 pp.
83. VALLEY, K. L., MOAG, J., BAZEMAN, M. H., 1998: „A matter of trust“: Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. In: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 34 (1998), p. 211-238.
84. VAŇOVÁ, A. 2008: Formy, nástroje a nové trendy public relations. In: Public relations a lobovanie pre knižnice, odborný seminár, ŠVK Banská Bystrica.
85. VAN CUILENBURG, J., MCQUAIL, D., 2003: Media Policy Paradigm Shifts Towards a New Communications Policy Paradigm. In: European Journal of Communication, Vol. 18(2), p. 181–207
86. Výročná správa 2005. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2006
87. Výročná správa 2008. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2009.



88. Výročná správa 2009. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2010.
89. Výročná správa 2010. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2011.
90. Výročná správa 2011. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2012.
91. Výročná správa 2012. Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, 2013.
92. WAGNER, H., 1978: Kommunikation und Gesellschaft I. Olzog, München.
93. ZILLESSEN, R., 1991: Umweltsponsoring. F.A.Z. – Institut, Frankfurt am Main.