

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE
Katedra Kreativní marketing a komunikace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Změny marketingové a komunikační strategie státních vlastníků lesů v reakci na
kůrovcovou kalamitu**

Autor: Martin Zajíček

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Nikola Chrenčíková Pařízková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne 10. dubna 2023

Podpis autora:

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce paní magistře Pařízkové za konzultace a trpělivost v průběhu posledního ročníku mého studia. Dále také respondentům Janu Sotonovi a Václavu Husincovi za poskytnuté rozhovory a proaktivitu.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce popisuje změny v marketingové a komunikační strategii státních vlastníků lesa v reakci na kůrovcovou kalamitu v roce 2019. Kalamita se rychle stala výrazným celospolečenským tématem a státní podniky Lesy České republiky a Vojenské lesy a statky musely aplikovat nové komunikační postupy. Teoretická část se věnuje základní teorii marketingu, přesněji marketingovým definicím, green marketingu a společenské odpovědnosti firem. Druhá část teoretické části definuje oblast lesnictví v České republice. Praktická část vychází z veřejně dohledatelných dat (tiskové zprávy, podnikové časopisy, sociální sítě) a kvalitativního výzkumu zahrnující rozhovory s dvěma vysoce postavenými lesníky z obou společností. Výsledky ukazují, že společnosti následovaly strategie green marketingu a razantně změnily přístup ke komunikaci s veřejností.

Klíčová slova: marketing, kůrovcová kalamita, Lesy České republiky, Vojenské lesy a statky, komunikace, kvalitativní výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis describes the changes in marketing and communication strategy of the state forest owners in response to the bark beetle calamity in 2019. The calamity became a serious public issue and the state enterprises, Czech Republic Forests (“CRF”) and Military Forests of Czech Republic (“MFCR”), whose function had been mainly economic, had to create and follow new marketing strategies. Teoretical part is aimed at basic marketing theory, green marketing and social responsibilities of companies. The desk research provides a thorough analysis of the available data (press releases, Czech statistical office, websites, social media) and the in-depth interviews with a high-ranking representative from each company were carried out and compared. The results show that both companies followed green marketing strategy and they changed their long-term approach to public communication.

Keywords: marketing, bark beetle calamity, Forests of Czech Republic, Military Forests of Czech Republic, communication, qualitative research

Obsah

1 ÚVOD.....	1
2. MARKETINGOVÉ STRATEGIE A JEJICH ANALÝZY	2
2.1. DEFINICE MARKETINGU	2
2.1.1. Marketingová strategie	3
2.1.2. Unique Selling Point.....	4
2.1.3. Marketingový plán/taktika.....	5
2.1.4. SMART marketingové cíle	5
2.1.5. PESTLE analýza.....	6
2.1.6. Analýza SWOT.....	6
3. GREEN MARKETING.....	8
4. STRATEGIE GREEN MARKETINGU	9
5. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	9
5.1. VLÁDNÍ TLAK	10
6. LESNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE A KŮROVCOVÁ KALAMITA	11
6.1. KŮROVCOVÁ KALAMITA.....	11
7. ROLE LESŮ ČR A VLS V LESNICKÉM SEKTORU	13
7.1. LESY ČESKÉ REPUBLIKY	13
7.1.1. Historie.....	13
7.1.2. Současnost	13
7.2. VOJENSKÉ LESY A STATKY	14
7.2.1. Historie.....	14
7.2.2. Současnost.....	14
8. PRAKTICKÁ ČÁST	15
8.1. METODOLOGIE	15
9. LESY ČESKÉ REPUBLIKY.....	16
9.1. FORMA KOMUNIKACE PŘED KŮROVCOVOU KALAMITOU	16
9.2. FORMA KOMUNIKACE PO KŮROVCOVÉ KALAMITĚ	18
9.2.1. Lesní pedagogika	18
9.2.2. Programy.....	19
9.2.3. Veřejné akce.....	20
9.2.3.2.1. SWOT analýza event marketingu Lesů České republiky	22
9.2.4. Kontaktní kampaně.....	23
9.2.4.2.1. SWOT analýza kontaktních kampaní Lesů České republiky	25
9.2.5. Stálá expozice v NZM Lesy pro budoucnost.....	26
9.2.6. Sociální síť.....	27
9.2.6.1. Analýza SWOT sociálních sítí Lesů České republiky (Facebook, Instagram).....	27
9.2.7. Podcast Uchem v mechu.....	28
9.2.7.1. Analýza SWOT podcastu Lesů České republiky Uchem v mechu	28
10. VOJENSKÉ LESY A STATKY.....	29
10.1. FORMA KOMUNIKACE PŘED KŮROVCOVOU KALAMITOU	29
10.2. FORMA KOMUNIKACE PO KŮROVCOVÉ KALAMITĚ	30
10.2.1. Veřejné akce.....	31
10.2.1.1. Brdské stromsázení.....	31
10.2.1.2. SWOT ANALÝZA EVENT MARKETINGU VOJENSKÝCH LESŮ A STATKŮ	34
10.2.2. PODCAST Z VOJENSKÝCH HVOZDŮ	35
10.2.2.1. SWOT analýza podcastu VLS Z Vojenských hvozdů	36
10.2.2.2. SWOT analýza sociálních sítí VLS (Facebook, Instagram)	36

11. ZÁVĚR	37
SEZNAM LITERATURY	39
AKADEMICKÉ ZDROJE A ROZHOVORY	39
INTERNETOVÉ ZDROJE	40
OBRAZOVÉ PŘÍLOHY	41
DOKUMENTOVÁ PŘÍLOHA.....	45
TRANSKRIPCE ROZHOVORU S TISKOVÝM MLUVČÍM VLS ČR, S.P. JANEM SOTONOU	45
TRANSKRIPCE ROZHOVORU S LESNÍM SPRÁVCEM LS LEDEČ NAD SÁZAVOU ING. VÁCLAVEM HUSINCEM	52
INFORMOVANÝ SOUHLAS.....	57

1 Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o změnách marketingové a komunikační strategie státních vlastníků lesů v reakci na kůrovcovou kalamitu. Inspirace k tvorbě této práce pramení z dlouhodobého zájmu o tento sektor.

Hlavní hypotézou práce je, že státní podniky Lesy České republiky a Vojenské lesy a statky změnilы svůj přístup ke komunikaci s veřejností po kůrovcové kalamitě. Z pasivního, reaktivního přístupu ke komunikaci se komunikace s veřejností stala prioritou obou státních podniků.

Výzkum bude hledat odpovědi na otázky, zda se komunikace doopravdy změnila a jestli se dá nový přístup ke komunikaci státních podniků kategorizovat jako green marketing.

Státní lesnické podniky, uvedené v této práci, historicky nepocit'ovaly nutnost navázání vztahů s veřejností. Tou dobou konzervativní lesnický svět tak fungoval v jisté apatii ke svému okolí. Veřejnost stav lesů v České republice příliš nesledovala a podniky necítily urgenci své programy a postupy komunikovat.

Situace se však naprosto změnila v roce 2018, kdy se zraky veřejnosti obrátily ke stavům lesních porostů v naší republice, které byly pod náparem kůrovcové kalamity historického významu ve velkém měřítku káceny.

Oba podniky tak musely poprvé ve své historii řešit krizovou komunikaci a marketing najednou začal hrát v lesnictví klíčovou roli.

Právě této transformaci lesnického sektoru se bude tato práce věnovat. Představí a zhodnotí komunikaci Lesů České republiky a Vojenských lesů a statků v návaznosti na kůrovcovou kalamitu.

2. Marketingové strategie a jejich analýzy

Následující kapitola bude věnována základní marketingové teorii, konkrétně oborové terminologii a marketingovým analýzám.

2.1. Definice marketingu

Častým bibliografickým zdrojem této práce bude celoživotní literární práce Philipa Kotlera, samozvaného Otce moderního marketingu¹, z tohoto důvodu použiji v této kapitole právě jeho definici: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“^{2 3}

Nabízí se nám však ještě jednodušší definice P. Kotlera, vzhledem ke kontextu práce i příhodnější: „*Marketing znamená lidskou činnost, vykonávanou ve vztahu k trhu. Marketing značí práci s trhy, aby se realizovaly potenciální směny s cílem uspokojování lidských potřeb a požadavků.*“⁴

A.R. Morden ve své knize Elements of Marketing definoval marketing takto: „*Aktivita zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím směnných transakcí na trhu.*“⁵

Shrnující podstatné rysy marketingu jsou podle Jana Koudelky a Oldřicha Vávry „*zaměření na potřeby a přání zákazníků, zvažování různých cílových segmentů a smyslem je dosažení vlastních podnikatelských cílů.*“⁶

² Originál: *Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.*

³ Dostupné z: Marketing management Philip Kotler, strana 7

⁴ Dostupné z: Marketing management Philip Kotler, strana 10

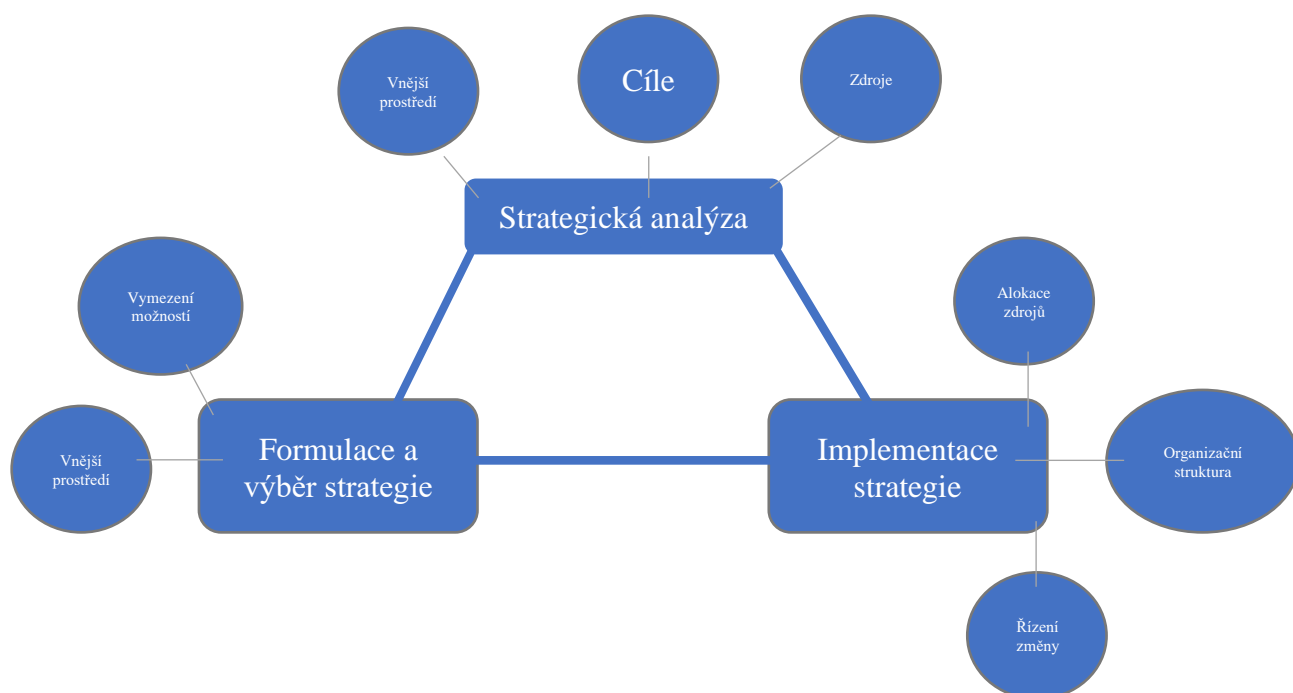
⁵ Dostupné z: Morden, A. R: Elements of Marketing. DPP Publications, London 1991

⁶ Dostupné z: Marketing: principy a nástroje, Jan Koudelka, Oldřich Vávra, strana 8

2.1.1. Marketingová strategie

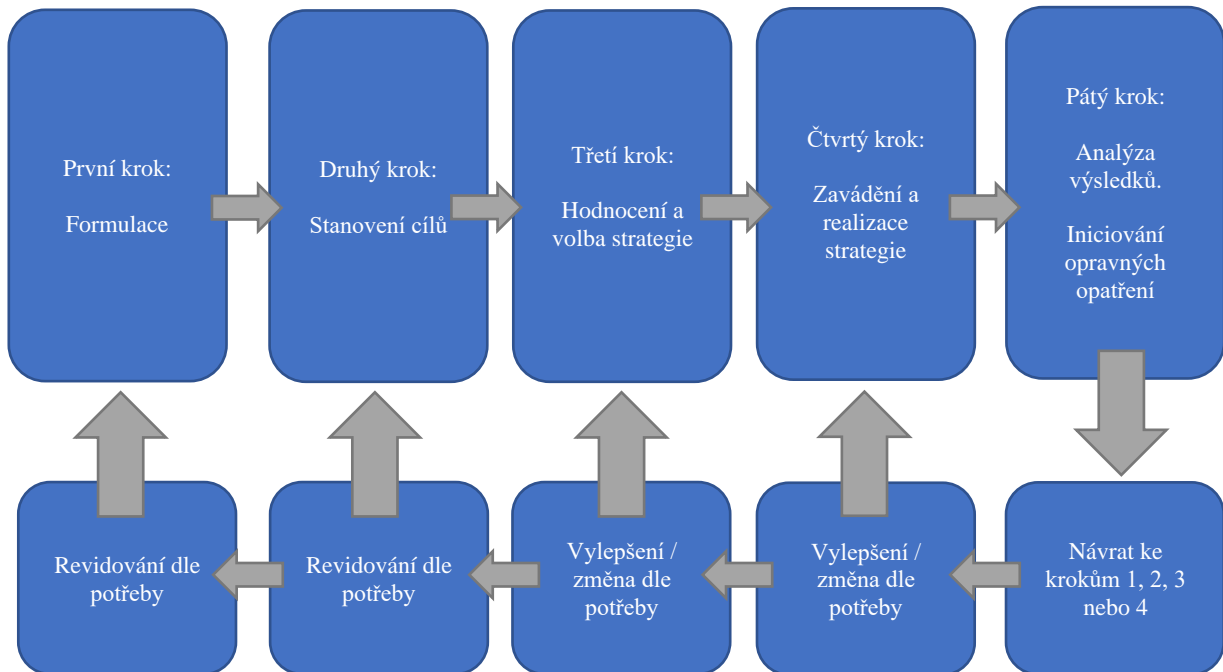
Základem marketingové strategie je zvolení specifických marketingových cílů. Pomocí marketingového plánu pak tyto cíle realizujeme, aby byla realizace možná, musí být cíle SMART. V rámci marketingové strategie aplikujeme nástroje jako například SWOT analýzu, či PESTLE analýzu. Dále definujeme USP (Unique selling point).

Obecný proces strategického řízení a vedení a implementace strategie podle Johnsona a Scholese vypadá následovně:



Graf dostupný z: Analýza podniku v rukou manažera
Monika Grasseová, strana 16

Takto proces tvorby strategie definovali Thomson a Strickland v roce 1987:



Graf dostupný z: Analýza podniku v rukou manažera
Monika Grasseová, strana 17

2.1.2. Unique Selling Point

USP je marketingový statement, který odlišuje danou značku od konkurence. USP se snaží najít vyváženost mezi tím, co trh potřebuje, a tím, co může naše značka nabídnout.

Autorem původní definice USP je copywriter Rooser Reeves, který Unique Selling Point definoval následně: „Každá reklama musí zákazníkovi předložit argument. Nejen slova a vychvalování produktu či nic neříkající reklamu. Každá reklama musí říct každému čtenáři: *Kupte si tento produkt, a získáte tuto konkrétní výhodu. Tento argument musí být takový, že konkurence ho buď nemůže nabídnout, nebo žádný takový nenabízí. Musí být jedinečný – buď to je jedinečnost značky, nebo tvrzení, které dosud nikdo v dané oblasti reklamy neučinil.*“⁷⁸

⁷ Dostupné z: *Reality in Advertising*, Rooser Reeves, strana 47.

⁸ Originál: „Each advertisement must make a proposition to the consumer: not just words, product puffery, or show-window advertising. Each advertisement must say to each reader: "Buy this product, for this specific benefit." The proposition must be one that tCompetition either cannot, or does not, offer. It must be Unique either a uniqueness of the brand or a claim not otherwise made in that particular field of advertising.“

2.1.3. Marketingový plán/taktika

Marketingový plán, či marketingová taktika, spadá pod marketingovou strategii. Popisuje specifické kroky, které musí být realizovány k dosažení cílů celkové strategie.

Takto Philip Kotler ve čtrnáctém vydání knihy Marketing management popisuje marketingový plán: „*Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje marketingové taktiky, včetně vlastních výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.*“⁹

2.1.4. SMART marketingové cíle

Specifické zvolení marketingových cílů je klíčové pro realizaci marketingové strategie. Cíle určují, co má být komunikací dosaženo, ale také kdy. Značka SMART v kontextu s marketingovými cíli značí zkratku pro slova Specific (konkrétní), Measurable (měřitelné), Achievable (dosažitelné), Relevant (relevantní), Timed (časově ohraničené).

Specific (konkrétní) – Cíl by měl být konkrétně definován tak, aby byl jednoduše srozumitelný a komunikovatelný napříč společností.

Measurable (měřitelný) – Chceme-li evaluovat kampaň, je potřeba jasně stanovit měřitelné indikátory, které se v průběhu dají sledovat a následně retrospektivně vyhodnotit.

Achievable (dosažitelné) – Cíl dosažitelný v rámci dostupného kapitálu, času a vnitřního i vnějšího prostředí firmy.

Relevant (relevantní) – Relevantní směr shodný s dlouhodobou strategií a vizí firmy.

Timed (časově ohraničený) – Součástí každého cíle je dostatečné alokování času stejně tak jako prostředků.

⁹ Dostupné z: Marketing Management, Kotler, strana 69

2.1.5. PESTLE analýza

PESTLE analýza je technika sloužící k analýze okolního prostředí firmy a okolních vlivů.¹⁰ Pojmenování PESTLE je zkratkou pro Political (politické), Economical (ekonomické), Social (sociální), Technological (technologické), Legal (legislativní) a Ecological (ekologické).

- Politické vlivy: Určují míru vlivu vládních a politických organizací na daném trhu.
- Ekonomické vlivy: Do ekonomických vlivů se řadí například míra inflace, úrokové sazby, vzorec ekonomického růstu či poklesu.
- Sociální vlivy: Jedná se o kulturní trendy a demografii.
- Technologické vlivy: Technologické a inovativní faktory, které ovlivňují trh. Může se jednat o automatizaci, vědu a výzkum či technologickou adaptibilitu národního trhu.
- Legislativní vlivy: Legislativní vlivy se dělí do dvou odvětví: na interní a externí. Zatímco interní vlivy si společnosti vytvářejí sami, a tím můžou ovlivňovat své prostředí, externí legislativní vlivy jsou tvořeny zákonodárci a ovlivňují celé podnikatelské prostředí.
- Enviromentální vlivy: Enviromentální vlivy, navzdory názvu, nesouvisí jen s klimatem, ale také s geografickou lokací, turistickým ruchem, agrokulturou, a tak dále.¹¹

2.1.6. Analýza SWOT

Základem marketingových strategií je Analýza SWOT, analýza silných a slabých stránek podniku, možných příležitostí a hrozeb. Nemá-li společnost dostatečný rozhled do svého okolí a není-li si vědoma vlastních neduhů, míří cestou ke ztrátě konkurenceschopnosti.

Otec moderního marketingu Philip Kotler definoval nutnost rozhledu firmy do svého okolí následovně: *„Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demo-graficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňuje její*

¹⁰ Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

¹¹ Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

*obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční síť, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat zisk na trhu.*¹² V této tezi Kotler naráží právě na marketingové strategie a jejich analýzy, a zároveň nám vysvětluje i jejich důležitost a smysl pro využití v praxi.

Částí úspěchu velkých firem je zpětné zrcátko a pracování na svých limitech. Analýzu SWOT často vypracovává přímo vedení společnosti či marketingový experti. Posuzuje se jak komunikační, tak výrobní a organizační schopnosti firmy.¹³ Zajímavostí analýzy SWOT je, že pokud je vypracována pečlivě, tak podle Kotlera může odhalit, že „když je firma silná v určitém faktoru, neznamena to, že tím získává automatickou konkurenční výhodu.“¹⁴

Analýza SWOT se dělí na vnitřní a vnější analýzu prostředí. Vnitřní analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, vnější definuje příležitosti a hrozby. Základní rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím popisuje Monika Grasseová ve své knize Analýza podniku v rukou manažera takto: *„Faktory vnějšího prostředí jsou oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit, tedy objektivně existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Tyto faktory působí z prostředí mimo organizaci a výsledkem pro organizaci je hrozba nebo příležitost, kterou je možné využít ve svůj prospěch.*“¹⁵

¹² Dostupné z: Marketing Management, Philip Kotler, strana 52

¹³ Dostupné z: Marketing Management, Philip Kotler, strana 54

¹⁴ Dostupné z: Marketing Management, Philip Kotler, strana 56

¹⁵ Dostupné z: Analýza podniku v rukou manažera, Monika Grasseová, strana 298

3. Green Marketing

Green marketing se v dnešní době považuje za fenomén, jehož počátky podle Kotlera začaly už na počátku 70. let v Americe.¹⁶ Velké společnosti se snažily přidat do svých marketingových aktivit enviromentalistiku, aby přilákaly především nové levicově smýšlející zákazníky.

V současnosti je green marketing považován za standardizovaný marketingový nástroj, který velké společnosti musí integrovat do své dlouhodobé strategie, a to proto, že je to společností vyžadováno. Jedním z důvodů, proč green marketing ve 21. století funguje, je idea, že je prospěšný jak pro firmy, tak pro koncové zákazníky.

Enviromentální udržitelnost je definována jako marketingový přístup, který zahrnuje jak ochranu přírody a udržitelnost, tak vyvíjení dlouhodobé strategie vedoucí k zisku.

Dle profesora Polonskyho z univerzity v Melbourne je green marketing šancí pro společnosti, jak využít rostoucí zájem spotřebitelů o enviromentalistiku.¹⁷ Firmy, které do své dlouhodobé strategie zařadí green marketing mohou nabýt konkurenční výhody.

Green marketing se dělí do třech následujících kategorií: ekologický, enviromentální a udržitelný.

Ekologický: Na rozdíl od enviromentálního GM je ekologický GM všeobecný. Jedná se o marketingové aktivity, které vedou k vylepšení stávající situace.

Enviromentální: Zdůrazňuje humanitární problémy, specifické ohrožené ekosystémy.

Udržitelný: Nabízí alternativy standartních produktů enviromentálně smýšlejícím zákazníkům. Aktivně se snaží prosazovat celospolečenské behaviorální změny zaměřené na udržitelnost.¹⁸

¹⁶ Dostupné z: Marketing Management, Philip Kotler, strana 311

¹⁷ Dostupné z: Transformative green marketing: Impediments and opportunities, strana 64

¹⁸ Dostupné z: Current and Historical Debates in Social Sciences: Field Studies and Analysis Green marketing, Resul Ozturk, strana 199

4. Strategie Green Marketingu

V roce 2004 Ginsberg and Bloom definovali čtyři základní firemní strategie green marketingu, které se snaží dosáhnout daných cílů společnosti a zároveň eliminovat dopady na životní prostředí.¹⁹

Lean Green: Strategie se netýká značky jako celku, nýbrž usiluje o snížení nákladů na produkci ekologicky šetrnou alternativou. Firma tuto činnost nekomunikuje.

Defensive Green: Druhá zmíněná strategie často vzniká v reakci na dění v makroekonomickém prostředí firmy. Jedná se o náhlou snahu podporovat enviromentální iniciativu.

Shaded Green: Shaded Green strategie je dlouhodobým procesem, kdy firma komunikuje své enviromentální aktivity a snaží se tím získat konkurenční výhodu.

Extreme Green: Strategie, která je zakomponovaná hluboko do útroby firmy jako celku, ovlivňuje firemní kulturu i výrobu. Všechny prvky marketingového mixu jsou namířeny vůči ekologické strategii.

5. Společenská odpovědnost firem

Jedním z důvodů k využívání green marketingu je společenská odpovědnost firem. Roku 1953 ekonom Howard Bowen přichází ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* s termínem Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem). „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*“²⁰ S růstem celospolečenské obavy o udržitelný rozvoj popularita idey společenské odpovědnosti od padesátých let rychle roste.

Dalším průkopníkem teorie společenské odpovědnosti byl Archie Coroll, který přišel s navazující definicí, prohlubující teorii sociální odpovědnosti. „*Aby byl podnik společensky*

¹⁹ Dostupné z: Ginsberg, J.M. and Bloom, P.N. (2004). Choosing the Right Green Marketing Strategy.

²⁰ Dostupné z: *Social Responsibilities of the Businessman*, Howard Bowen, strana 6

odpovědný, musí splnit ekonomická, legální, etická a filantropická očekávání společnosti v daném čase.“²¹ (přeloženo z ang.)²²

Jednotlivá očekávání se dají definovat následovně:

Ekonomická očekávání – Společnost musí generovat zisk. Je-li společnost na trhu dostatečně úspěšná, měla by začít cítit odpovědnost vůči svému okolí.

Legální očekávání – Společnost by měla respektovat mocenské instituce, které utvářejí prostředí, ve kterém firmě je dovoleno podnikat.

Etická očekávání – Společnost by se měla chovat ke svým klientům, zaměstnancům a partnerům s respektem. Nesplňuje-li společnost právě etická očekávání, její reputace může utrpět ránu díky síle slova.

Filantropická očekávání – Společnost by měla obracet svůj úspěch do blahobytu širší společnosti. Příkladem může být nadace Billa a Melindy Gates.

5.1. Vládní tlak

Dalším častým důvodem k využívání green marketingu je vládní tlak. Předpisy a zákony jsou zde jak pro vytvoření ‚férového‘ kapitalistického prostředí, tak pro ochranu spotřebitele. Příkladem vládního tlaku na zapojení green marketingu do strategie firem mohou být enviromentální licence a povolenky, které omezují produkci. Na straně spotřebitele se vládní tlak projevuje jako povzbuzení k eko volbě při nákupním procesu.

²¹ Originál: „To be socially responsible a business must meet economic, legal, ethical, and philanthropic expectations given by society at a given point in time.“

²² Dostupné z: The Pyramid of Corporate Social Responsibility, Archie B. Carroll

6. Lesnictví v České republice a kůrovcová kalamita

V následující kapitole se seznámíme s průběhem kůrovcové kalamity, jež byla kvůli své ničivé síle důležitým faktorem při změně marketingových strategií dvou největších dřevozpracujících státních podniků.

6.1. Kůrovcová kalamita

Kůrovcová kalamita, největší v historii moderního lesnictví, vynutila potřebu radikální změny komunikace, nejen ve dvou největších lesnických státních firmách, které spravují 51 %²³ našich lesů, ale i ve společnostech zabývajících se životním prostředím – ministerstvem životního prostředí, AOPK (Agentura ochrany přírody a krajiny ČR), i v občanských iniciativách, které se tématem udržitelného lesnického hospodaření intenzivně zabývají desítky let.

Kalamita byla způsobena kombinací faktorů: změnou klimatu, suchem a primárně masivní výsadbou smrkových porostů na území České republiky pro hospodářské účely. Smrkové výsadby jsou z ekonomického a hospodářského hlediska nejvýhodnější. Monokultura rychleji roste a je nenáročná. Smrk se v České republice vysazoval i v oblastech, ve kterých historicky neměl místo. Nejčastější výsadbou byl smrk ztepilý, jehož přirozené prostředí se nachází v nadmořské výšce 600-900 metrů nad mořem – nadmořské výšce, která se v naší české kotlině vyskytuje maximálně v pohraničních oblastech. Tím, že monokultura byla umístěna do oblasti, kam nepatřila, stala se náchylnou na klimatické změny a útoky škůdců.

Velkou roli při průběhu kůrovcové kalamity hrálo rozdělení lesnického sektoru. Přibližně polovina lesů v ČR je státních, zbytek však patří soukromým vlastníkům a subjektům. Tyto subjekty kůrovcovou kalamitu často ignorovaly, kvůli vysokým nákladům na vývoz kůrovcového dřeva z lesů, a tak se kůrovec často, poměrně nerušen, vyrojil v soukromých lesích a zaletěl do státních, kde probíhaly ve velkém reparační a agresivní boj s kůrovcem.

²³ Dostupné z: <https://www.svol.cz/aktuality/penize-pro-nestatni-vlastniky-lesu-pouze-cast-slibeneho-a-jesteni-nic-jiste/>

Roku 2017 bylo z českých lesů vyvezeno 4,13 mil. m³ dřeva. V roce 2018 kůrovcová kalamita akcelerovala a z českých lesů bylo vyvezeno 8,59 mil. m³, což je oproti předešlému roku více než dvojnásobek. V roce 2019 kalamita dosáhla svého devastujícího vrcholu a podle materiálu ČSÚ těžba dosáhla 32,6 mil. m³. Ministerstvo zemědělství však vydalo mírně nižší číslo a v rámci suverenity bakalářské práce je třeba, aby bylo zmíněno: dle MZe celková těžba činila 30,9 mil. m³ dřeva. Číslo však byla tak alarmující, že v roce 2019 se na kůrovcovou kalamitu upřely zraky veřejnost a státní podniky Lesy České republiky a Vojenské lesy a statky, jejichž primární funkce byla hospodářská, najednou musely začít řešit krizovou komunikaci. Právě této komunikaci, jejím formám a neduhům, se v této bakalářské práci budu věnovat.

V rámci ukončení kapitoly „O kůrovcové kalamitě“ zmíním, jaké budou lesy po konci kalamity. Současnost nám ukázala, že smrkové monokultury se navzdory svému hospodářskému smyslu dlouhodobě nevyplatí. Tam, kde proběhla kůrovcová kalamita, probíhá tzv. obnova porostu, která spočívá ve vykácení kůrovcem napadených stromů a vysázení lesa nového.

A jaké budou tyto lesy? Největším státním podnikem nazývané „Lesy nové generace“ budou oproti monokulturním lesům lesy smíšené, věkově, druhově i výškově členité. Na jednom místě se tak bude nacházet více druhů dřevin. Státní podnik zmiňuje nejméně tři dominantní dřeviny zastoupené přibližně po dvaceti procentech a dále mix dřevin a přirozené obnovy. Smíšené lesy budou odolnější vůči budoucím kalamitám, listnaté porosty lépe pročistí vzduch a díky jejich hustotě zchladí okolní krajinu až o 3 stupně.²⁴

²⁴ Dostupné z: <https://www.sazimelesynovegenerace.cz>

7. Role Lesů ČR a VLS v lesnickém sektoru

Lesy České republiky a Vojenské lesy a statky jsou podniky s dlouholetou historií, které se výrazně podílí na krajínotvorbě České republiky. V následující kapitole se seznámíme jak s historií těchto podniků, tak s jejich rolí v současnosti.

7.1. Lesy České republiky

7.1.1. Historie

Největší státní vlastník lesů vychází ze systému státní správy lesů z roku 1956, kdy bylo hospodaření rozděleno mezi krajské správy lesů, které se dále dělily na lesní závody. Lesy České republiky byly založeny 1. 1. 1992 Ministerstvem zemědělství. Výzvou podniky bylo ukázat v době privatizací odborné společnosti a politikům, že státní vlastnictví má smysl. Společnost se od svého vzniku podílela na utváření nové státní lesnické politiky.²⁵

7.1.2. Současnost

Podnik spravuje podle informací na svých webových stránkách „téměř 86 % rozlohy všech státních lesů“. Lesy ČR dohromady obhospodařují 46 % lesů v České republice²⁶. Podnik podléhá pod Ministerstvo zemědělství. Krom lesních porostů se stará o velké množství lesních cest a drobných vodních toků v České republice.

Krom udržitelného hospodaření slouží Lesy České republiky také jako důležitý subjekt pro vlastníky soukromých lesů, pro které podnik zastává roli tzv. odborného lesního hospodáře, který má na starosti poskytování odborných informací pro soukromé vlastníky.²⁷

²⁵ Dostupné z: https://lesy-cr.cz/wp-content/uploads/2018/01/25_let_LCR_PUBLIKACE.pdf

²⁶ Dostupné z: <https://www.svol.cz/aktuality/penize-pro-nestadni-vlastniky-lesu-pouze-cast-slibeneho-a-jesteni-nic-jiste/>

²⁷ Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/o-nas/profil-firmy/>

7.2. Vojenské lesy a statky

7.2.1. Historie

Vojenské lesy a statky původně měly na starosti vojenský prostor Milovice ve Středních Čechách, a to již za dob Rakouska-Uherska (první zmínka o VLS je v roce 1905). Instituce byla právně potvrzena až 25. září 1924.

19. února 1926 Ministerstvo národní obrany (MNO) schválilo vznik nové dělostřelecké střelnice v Brdech a zároveň vykoupilo tamní prostory od místních velkostatků (např. rodu Colloredo-Mansfeldů, či Hanau-Schaumburg) a pověřilo Vojenské lesy správou tohoto majetku.²⁸

Během 2. světové války podnik kvůli okupaci německých vojsk ve vojenských objektech nemohl hospodařit a nahradil ho německý Heeres-forstamt (Vojenský lesní úřad), kvůli čemuž státní podnik prakticky na několik let zanikl.

Po válce, mezi lety 1946–1953 bylo deklarováno, že se na našem území nachází 12 vojenských prostorů. Hlavním důvodem rapidního zakládání vojenských újezdů byl zvyšující se počet nových kadetů Československé lidové armády (ČSLA). Společně se vznikem Šumavského národního parku a zrušením podniku Sušice byly 1.1.1994 podruhé oficiálně založeny Vojenské lesy a statky.²⁹

7.2.2. Současnost

V současné době státní podnik Vojenské lesy a statky ČR spravuje vojenské újezdy Boletice, Dědice, Hradiště a Libavá. Jediné újezdy, které jsou z velké části otevřené společnosti jsou vojenský újezd Brdy a Ralsko a okrajová území ostatních vojenských újezdů.

Vojenské lesy a statky obhospodařují 5 % rozlohy českých lesů. Funkce VLS, oproti Lesům ČR, není primárně hospodářská. Státní podnik spadá pod Ministerstvo obrany a zajišťuje výcvikové prostory pro Armádu ČR.

²⁸ Dostupné z: <https://www.vls.cz/media/downloadables/vls-01-2018.pdf>

²⁹ Dostupné z: <https://www.vls.cz/cs/o-vls/historie-podniku>

8. PRAKTICKÁ ČÁST

8.1. Metodologie

Základem výzkumu bude kvalitativní analýza marketingových výstupů dvou největších státních správců lesů: Lesů ČR a VLS před a po kůrovcové kalamitě (aktivita na sociálních sítích, angažmá v médiích, akce pro veřejnost, podnikové programy) a následná komparace.

Na výsledky výzkumu aplikuji analýzu SWOT. Zhodnotíme si tedy silné a slabé stránky komunikačních kanálů. Praktická část bakalářské práce je doplněna o dva hloubkové rozhovory s vysoce postavenými lesníky: tiskovým mluvčím Vojenských lesů a statků Janem Sotonou a lesním správcem Ledče nad Sázavou Ing. Václavem Husincem. Tyto rozhovory jsou přiloženy v dokumentové části práce.

V závěru praktické části stanovíme, zda se kampaně podniků dají kategorizovat jako green marketing a jak se změnila komunikace podniků v reakci na kůrovcovou kalamitu.

9. Lesy České republiky

V následující kapitole si představíme komunikaci podniku Lesy ČR před kůrovcovou kalamitou a nastíníme změny v reakci na kůrovcovou kalamitu.

9.1. Forma komunikace před kůrovcovou kalamitou

V roce 2018, kdy kůrovcová kalamita nabírala na síle, byl do vedení státního podniku zvolen nový generální ředitel Ing. Josef Vojáček. Do nástupu Vojáčka se marketingová strategie Lesů ČR opírala ve značné míře o tzv. lesní pedagogiku jako o hlavní pilíř komunikace s laickou veřejností.

„Hlavním kanálem byla sponzorská činnost a zviditelňování se na různých akcích. Také se používala lesní pedagogika, která byla cílena na děti a mládež. Krédo bylo, že vysvětlíme nejmladší generaci, jakým způsobem k lesům přistupujeme a nastupující generace tak o nás nebude smýšlet tak negativně. Ukázalo se, že těmito způsoby jsme schopni oslovit omezený počet lidí, a přitom pro nás bylo důležité oslovovat širokou veřejnost a politickou reprezentaci,“ takto popisuje formu před kalamitou lesní správce LS Ledec nad Sázavou Václav Husinec.³⁰

Prosazování tohoto nástroje vycházelo z teze, že státní lesy částečně sdílejí zodpovědnost za vzdělávání dětí a mládeže o lese. Na všech organizačních jednotkách (lesních správách) byl proškolený lesní pedagog, který měl za úkol organizaci akcí se školami. Procházky s lesníky byly oblíbenými akcemi mezi školami, které si tím výtěžovaly mimoškolní aktivity.

Druhým pilířem byla podpora akcí cizích subjektů, a to většinou sportovního, či kulturního charakteru. Lesy ČR platily za reklamní plochy na jednotlivých akcích, převážně zaměřených na sportování dětí a mládeže, což mělo vést k podpoře takzvané společenské funkce lesa – sportování v krajině. Jednalo se především o marketingovou podporu pro seriál závodů Běhej lesy a cyklistický seriál Kolo pro život. Reklamní plnění spočívalo, kromě instalace log podél trati, také ve stáncích lesní pedagogiky, v místě, kde se shromažďovalo nejvíce malých i velkých závodníků.

³⁰ HUSINEC, Václav, lesní správce LS Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

„Jako všechny akce, i tady mají organizátoři rádi doprovodný program a my za dvě desetiletí, ve kterých se věnujeme lesní pedagogice, tak jsme schopní nabídnout velmi dobrý doprovodný program. Naše stánky s lesní pedagogikou jsou na těchto akcích vždy v obležení,“ dodává k angažmá na sportovních akcí lesní správce Václav Husinec.³¹

Nový ředitel si uvědomoval, že situace se musí změnit, protože státní podniky před sebou mají poprvé v historii moderního lesnictví situaci, kdy je jejich úkolem vysvětlit veřejnosti, jaké dopady bude mít kůrovcová kalamita na českou krajinu.

Druhým důvodem nutnosti změny marketingové strategie byl částečný nástup konkurenčního boje. Cílem nového vedení ředitele Vojáčka bylo, aby státní lesy co největším množstvím dřevní hmoty obchodovaly vlastními silami. Dřív vlastní obchod se dřevem prakticky neexistoval a se dřevem Lesů ČR obchodovali smluvní partneři, kteří na pozemcích podniku vykonávali základní lesní práce: těžbu a pěstební činnost. Nové vedení se rozhodlo vybudovat vlastní obchodní síť s cílem vyššího zhodnocení dřeva. Tím se Lesy ČR staly výrazným cenotvůrcem v rámci středoevropského prostoru. Tato skutečnost vynutila změnu marketingových strategií podniku. Marketing se musel z pasivní činnosti změnit v aktivní prioritu podniku.

Nutno dodat, že marketingovým nástrojem, který Vojáček nechal beze změny, byla forma komunikace s odbornou veřejností. Lesy České republiky si platí prostor v odborných časopisech jako Lesnická práce, Svět myslivosti a největší online lesnický zpravodaj Silvarium. Státní podnik také finančně podporoval vznik populárně naučných knih s lesnickou tematikou. Společnost tak plnila svoji společensko-osvětovou funkci vůči veřejnosti. Nevýhodou této komunikace byl malý zásah.

Státní podnik také investoval do sponzoringu. Finančně podporoval například Filmový festival Karlovy Vary nebo Velkou pardubickou. Nedostatkem těchto výdajů do marketingu bylo, že státní lesy si nemusely budovat brand awareness, neboť měly dominantní postavení na trhu, a tudíž nebyly v žádném konkurenčním boji.

³¹ HUSINEC, Václav, lesní správce LŠ Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

9.2. Forma komunikace po kůrovcové kalamitě

V následující kapitole rozebereme marketingovou komunikaci Lesů České republiky po kůrovcové kalamitě. Představíme změnu lesní pedagogiky, jakožto důležitého nástroje pro komunikaci s veřejností, novinku v komunikaci státního podniku: osvětové programy a veřejné akce a kontaktní kampaně a jejich klíčovou roli v nové formě komunikace podniku. Kapitulu zakončíme představením nových on-line komunikačních nástrojů, které podnik začal používat. Podkapitoly, které zmiňují jednotlivé marketingové nástroje, jsou doplněny o analýzu SWOT.

„Před kůrovcovou kalamitou funkční marketingová strategie neexistovala. To, co jsme měli byly pouhé základy, které cílily na velmi úzkou skupinu lidí. V průběhu kalamity nastalo, že státní podnik Lesy České republiky se poprvé od svého založení dostal do takové ekonomické situace, kdy začalo být zřejmé, že možná nastane scénář, kdy podnik nebude schopný sám sebe financovat. Bylo nutné na to reagovat a připravit veřejnost a politickou reprezentaci na to, že možná nastane situace, kdy budeme muset být externě financováni, abychom to zvládli. Tím došlo k absolutní proměně marketingové kampaně a hledaly se kanály, které osloví co nejširší veřejnost. Bylo cíleno i na tehdejší politickou reprezentaci, a to si myslím, že poměrně úspěšně, protože v té době se špičky našich politiků dostaly do lesa a seriózně se začaly o problém zajímat,“ popisuje v rozhovoru transformaci komunikační strategie v reakci na kůrovcovou kalamitu lesní správce LS Ledec nad Sázavou Václav Husinec.³²

9.2.1. Lesní pedagogika

Snaha Lesů České republiky pod vedením Vojáčka o restrukturalizaci komunikace začala u lesní pedagogiky, která jako taková byla zachována, ale její podoba se změnila. Smyslem lesní pedagogiky nyní nebylo cílit na školní kolektivy, ale na hromadné akce, aby se dosáhlo co největšího zásahu. Změnou prošla taky obsahová forma lesní pedagogiky. Cílem již nebylo, aby lesníci suplovali školní osnovy, ale aby vysvětlovali aktuální témata: kůrovcovou kalamitu, zadržování vody v krajině, biodiverzitu. V rámci osvěty na akcích pro veřejnost začaly být hojně propagovány nově vzniklé páteřní marketingové programy Lesů České republiky.

³² HUSINEC, Václav, lesní správce LS Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

9.2.2. Programy

Osvětové programy Sázíme lesy nové generace, Vracíme vodu lesu a Soutok všem sloužily k edukaci široké veřejnosti a jednoduchému vysvětlení složitých problémů. Programy byly hojně komunikovány na sociálních sítích, akcích pro veřejnost i na kontaktních kampaních v částech republiky, které byly postiženy kůrovcovou kalamitou. Těmto kontaktním kampaním se říkalo Lesy pro budoucnost a probereme je v následujících kapitolách.

Sázíme lesy nové generace

Cílem programu Sázíme lesy nové generace bylo edukovat veřejnost o tom, jaké budou lesy v české krajině po konci kůrovcové kalamity, a zároveň vysvětlit nutnost správného hospodaření v krajině v době změny klimatu.³³

Vracíme vodu lesu

Program Vracíme vodu lesu má dva smysly. Komunikuje nutnost zadržování vody v krajině a správných opatření proti suchu a transparentně ukazuje, která vodní díla Lesy ČR spravují, která opravují, a která budují. Státní podnik tak každý rok oznámí, kde v České republice budou probíhat práce a jak jsou finančně zajištěny. V roce 2022 se realizovalo v rámci programu Vracíme vodu lesu více než 170 staveb, naplánovalo dalších 90 a proinvestovalo se 230 milionů korun na boj se suchem.³⁴

Soutok všem

Oblast soutoku Moravy a Dyje je dlouhodobě kontroverzně spravované území Lesů České republiky, které si nárokuje i Ministerstvo ochrany životního prostředí. Program Soutok všem není cílený na širokou veřejnost, nýbrž na odbornou.³⁵

³³ Dostupné z: <https://www.sazimelesynovegenerace.cz>

³⁴ Dostupné z: <https://www.vracimevodulesu.cz>

³⁵ Dostupné z: <https://www.soutokvsem.cz/>

9.2.3. Veřejné akce

Kromě angažmá na veřejných akcí nepořádaných státním podnikem (například populární Kolo pro život nebo Běhej lesy), kde firma měla připravený stánek s lesní pedagogikou pro malé a infostánek představující osvětové programy pro dospělé, Lesy České republiky pořádaly vlastní veřejné akce. Podnik šel s dobou a pro návštěvníky akcí připravil mobilní aplikaci Klub nového lesa, kde akce byly přehledně seřazeny. Aplikace přišla vhod i během covidu, kdy státní podnik spustil sérii menších akcí, tzv. Dní za obnovu lesa, během kterých mohli zájemci chodit na akce v počtu, který neporušoval aktuální protiepidemická opatření.

Zaregistrovaní uživatelé dostávali s datem blížící se akce pozvánky. Aplikace navíc dokázala zacílit zasílání notifikací tak, aby lidé byli zváni jen na akce v okruhu jejich bydliště.

9.2.3.1. Den za obnovu lesa

Nejdůležitější akce Lesů České republiky. 19. října 2019 se na 14 místech v republice konala jedinečná environmentální akce, kdy lidé měli možnost pomoci při obnově krajiny zasazením sazeničky a zároveň se zeptat lesníků na vše, co je zajímavé o moderním hospodaření a boji s kůrovcovou kalamitou.



„Představíme lesy, jaké dnes sázíme a budeme sázet i v příštích letech, odolnější, druhově pestřejší a smíšené. Veřejné podpory si moc vážíme. Zatím se nedá odhadnout, kolik lidí se akce zúčastní, ale nejde nám o rekordy ani dostihy. Chystáme den, který nás spojí“ popisoval akci před jejím začátkem generální ředitel Lesů České republiky Josef Vojáček.³⁶

První ročník Dne za obnovu lesa byl velmi úspěšný a rychle se z něj stala každoroční tradice. Na akci přišlo zhruba 31 000 lidí, kteří společně s lesníky vysázeli 162 000 sazenic smíšeného porostu. V rámci kampaně na Den za obnovu lesa státní podnik využil naplno své sociální sítě skrze kampaň, která byla založena na slavných osobnostech. Akci podpořili sportovci jako fotbalová legenda Petr Čech, snowboardistka Eva Samková nebo lyžařka Kateřina Neumannová, ale také spisovatel Arnošt Goldflam, moderátor Robert Záruba či rektor Karlovy univerzity Tomáš Zima.



³⁶ Dostupné z: <https://lesy.cz/tiskova-zprava/den-ktery-nas-spoji-den-za-obnovu-lesa-uz-tuto-sobotu/>

9.2.3.2. Dny za obnovu lesa

Dne 5. října roku 2020 byl v České republice vyhlášen nouzový stav kvůli globální pandemii koronaviru Covid-19. V reakci na vyhlášení nouzového stavu zrušil státní podnik navazující ročník Dne za obnovu lesa a nahradil akci menšími akcemi ‚Dny za obnovu lesa‘ – tyto akce byly, v souladu s proti-epidemickými pravidly, určeny pro menší skupiny do 10 lidí. Zájemci se na akce registrovali přes podnikovou aplikaci Klub nového lesa a pořadatel tak mohl kontrolovat počet zájemců. Hlavním programem akcí bylo obnovování lesů po kůrovcové kalamitě, stavění oplocenek a uklízení klestu. V roce 2021 takových akcí rovnoměrně po republice proběhlo okolo 180. Díky mobilní aplikaci podnik dokázal pružně reagovat na aktuální protiepidemická opatření.

9.2.3.2.1. SWOT analýza event marketingu Lesů České republiky

- S – Brand building, Zvládnuté kampaně na sociálních sítích, Bohatý program na akcích, Velmi pomáhá PR, Program pro rodiny s dětmi, Vysoká retence navracejících se účastníků
- W – Neatraktivní program pro laickou veřejnost
- O – Zapojení PPC kampaní, TV reklamy, Rádía
- T – Makroekonomická situace, Nálada ve společnosti, Spojení se slavnými osobnostmi

9.2.4. Kontaktní kampaně

V reakci na kalamitu státní podnik spustil kontaktní kampaně, které si daly za cíl zlepšení komunikace s veřejností v kůrovcem postižených lokalitách.

„Při zpracování kalamity probíhá těžba dřeva a je nutné dřevo z lesa expedovat. V souvislosti s velmi dynamickým průběhem byly v krátkém čase nasazeny velké strojní kapacity a probíhal odvoz dřeva s vysokou intenzitou, což samozřejmě místní komunita vnímala velmi negativně. Příjezdem nespočetných souprav dřeva byly ničeny komunikace, které byly v majetku obcí a krajů. Kontaktní kampaň se ukázala jako velice dobré řešení, kdy Lesy České republiky jednaly s místními samosprávami a individuálně v rámci kraje vysvětlovaly místním činitelům, v jaké jsme pozici, co děláme, ukazovali jsme, jak bude probíhat následná obnova, jakým způsobem budeme realizovat opravy cest,“³⁷ popisuje nutnost spuštění kontaktních kampaní v rozhovoru lesní správce LS Ledec nad Sázavou Vašek Husinec.

9.2.4.1. Lesy pro budoucnost

Oblast severních Čech byla jednou z nejpostiženějších oblastí kůrovcovou kalamitou. Lesy České republiky odstartovaly kontaktní kampaň Lesy pro budoucnost, kdy v červnu 2020 lesníci navštívili místní samosprávy. Zástupci měst a obcí tak měli možnost zeptat se lesníků na stav obnovy, průběh kůrovcové kalamity a opravy cest. Tato setkání proběhla například v Rakovníku, Kladně, Ústí nad Labem, Liberci či Rumburku.³⁸

9.2.4.2. Roadshow Lesy pro budoucnost

Na jaře roku 2021 Lesy České republiky pokračovaly v tradici kontaktních kampaní, ale tentokrát cílily jak na samosprávy, tak na veřejnost. V centru tří severočeských měst na přelomu října a listopadu Lesy ČR instalovaly putovní expozici „Lesy pro budoucnost“.³⁹

³⁷ HUSINEC, Václav, lesní správce LŠ Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

³⁸ Dostupné z: <https://lesycr.cz/lesy-pro-budoucnost-2/>

³⁹ Dostupné z: Lesu zdar, prosinec 2021, strana 10

V rámci kampaně navštívil severní Čechy oblastní ředitel, náměstek pro vodní hospodářství i lesní správci.



„Na většině území republiky se nám už daří kalamitu zpomalit nebo zcela zastavit. Letos kulminuje v severočeských lesích, což samozřejmě lidé registrují. Komunikovat o tom, co se děje, a nenechat veřejnost na pochybách a nejistotě, považují za velmi důležité. Proto jsme připravili informační panely a víkendový program. Chceme lidem situaci objasnit a vysvětlit



náš postup,“ takto generální ředitel Lesů ČR Josef Vojáček komunikoval start severočeské kampaně.⁴⁰

Pro návštěvníky státní podnik připravil informační tabule, propagující kampaň Sázíme lesy nové generace, procházku lesy budoucnosti ve virtuální realitě a dětskou pedagogiku. Odpolední program byl cílen na děti, pro které byl připraven výstup z místního divadla „Svátovo divadlo,“ kde se mladí diváci dozvěděli, jak Nebojsa zatočil s kůrovcem. Roadshow se setkala s příznivým ohlasem a zlepšila povědomí veřejnosti o hospodaření Lesů ČR v severních Čechách.

„Kampaň byla velmi přínosná a podařilo se nám změnit veřejné mínění a přesvědčit místní samosprávy, což bylo velmi přínosné při případných jednáních obecního zastupitelstva a městského zastupitelstva, kde i místní činovníci byli schopni vysvětlit občanům, co se vlastně děje a co bude následovat,“ zhodnotil kontaktní kampaň Lesy pro budoucnost v rozhovoru lesní správce LS Ledec nad Sázavou Ing. Václav Husinec.⁴¹

9.2.4.2.1. SWOT analýza kontaktních kampaní Lesů České republiky

- S – Brand building, Atraktivní téma pro regionální zpravodaje, PR
- W – Nízká návštěvnost, neatraktivní program pro laickou veřejnost
- O – Nové body programů
- T – Konec kůrovcové kalamity (ztráta smyslu kontaktních kampaní)

⁴⁰ Dostupné z: Lesu zdar, prosinec 2021, strana 10

⁴¹ HUSINEC, Václav, lesní správce LS Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

9.2.5. Stálá expozice v NZM Lesy pro budoucnost

Výstava Lesy pro budoucnost byla realizována tak, aby prioritně komunikovala tři, výše zmíněné, komunikační programy státních lesů: Sázíme lesy nové generace, Vracíme vodu lesu a Soutok všem.



Po vstupu do expozice přivítaly návštěvníky informační tabule, které prezentovaly aktuální stav boje s kůrovcovou kalamitou, a také mapa, která ukazovala počet obnovených nádrží v České republice. V prostřední části výstavy bylo instalováno obrovské prohnuté plátno, na kterém hraly osvětové videospoty Lesů České republiky, často zaměřené právě na programy Sázíme lesy nové generace a Vracíme vodu lesu. V závěru expozice byla připravena „procházka lesem 22. století ve virtuální realitě“.

„Díky virtuální realitě se můžete projít lesem, tím dnešním po kalamitě, i tím, jak bude vypadat za 20, 30 let. Můžete se projít po lesní lávce nebo přebrodit potok. Na pěti místech v zemi jsme pro vás zdigitalizovali 300 metrů čtverečních,“ takto procházku pokalamitními lesy ve virtuální realitě popisuje tisková mluvčí Lesy České republiky s.p. Mgr. Eva Jouklová.⁴²

⁴² Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=-F4lxeNovho>

9.2.6. Sociální sítě

Státní podnik primárně ve své komunikaci prioritizoval po nástupu Vojáčka videoobsah. Za jeho managementu na sociální síť Facebook přidal podnik 97 videí (14 videí prosazovala kampaň Sázíme lesy nové generace, 38 videí vzniklo v rámci kampaní na Den za obnovu lesa 2019 a 2021, 11 videí komunikovala program Vracíme vodu lesu, zbytek videí komunikoval kontaktní kampaně a programy Vracíme koně lesu a Vracíme sovy lesu).

Na Facebooku a Instagramu se hojně pracovalo se slavnými osobnostmi, jejichž videopozvánky se vždy zveřejňovaly mezi třetím a prvním týdnem před velkou veřejnou akcí. Ke konci každého roku také vznikala fotosoutěž, kde výherce dostal lesnický kalendář.

Za dob pandemie byly sociální sítě využívány, kromě komunikace Dní za obnovu lesa, také k pomoci učitelům, kteří museli své výukové hodiny přesunout do on-line prostředí. Státní podnik spustil edukativní program lesní pedagogiky Z domova do lesa, v rámci, kterého zveřejnil vlastní materiály pro výuku přírodovědy.⁴³

9.2.6.1. Analýza SWOT sociálních sítí Lesů České republiky (Facebook, Instagram)

- S – Aktivní komunita, Brand Building, Vhodný nástroj na propagaci veřejných eventů
- W – Grafické zpracování, nedostatek videoobsahu po Dni za obnovu lesa 2021, nedostatečné komunikování nových témat (například projekt Strom duší), nedostatečné využívání programů Sázíme lesy nové generace, Vracíme vodu lesu
- O – Získávání sledujících v rámci kampaní na veřejné akce, ústup kůrovcové kalamity
- T – Kontroverzní témata (např. Zákon o myslivosti), nízký zásah do odborné veřejnosti

⁴³ Dostupné z: <https://lesycr.cz/rady-a-osveta/edukativni-program-z-domova-do-lesa/>

9.2.7. Podcast Uchem v mechu

Podcast Uchem v mechu je určen pro fanoušky státního podniku i odbornou veřejnost. Mottem podcastu je ‚Ať víte o všem, co se v lese šustne.‘ Hlavními tématy jsou obnova lesů po kalamitě, funkce a výroba semenářského závodu a jednou ročně vychází bilanční díl podcastu s generálním ředitelem. Státní lesy se ve své marketingové komunikaci snažily upoutat pozornost na podcast Uchem v mechu i tím, že se jedná o první podcast, který je produkován státním podnikem. Podnik využíval podcasty jak ke komunikaci s laickou, tak i odbornou veřejností, do níž vysílal touto moderní formou signály o dalším směřování státního podniku.

Stejně tak podcast sloužil i k vnitropodnikové komunikaci, na což upozorňuje v rozhovoru lesní správce LS Ledec nad Sázavou Václav Husinec: *„My dnes oslovujeme v podstatě tři typy osob: širokou laickou veřejnost, odbornou lesnickou veřejnost a zaměstnance podniku Lesy České republiky. Je třeba si uvědomit, že Lesy České republiky v tuto chvíli zaměstnávají necelé čtyři tisíce lidí a při tomto množství klasická liniová komunikace je velmi složitá a časově náročná. Podcastový kanál je výborný pro vnitropodnikovou komunikaci a zároveň je výborným médiem pro odbornou veřejnost. Podcastový kanál cílí hlavně na tyto dvě složky. Sociální sítě jsou spíše pro laickou veřejnost. Podcast jde víc do hloubky a řeší se závažnější témata. Je to i prostor pro vrcholný management Lesů České republiky pohovořit třeba na nějaké bilanční téma a vysvětlovat své přístupy a postupy zaměstnancům podniku a odborné veřejnosti.“⁴⁴*

9.2.7.1. Analýza SWOT podcastu Lesů České republiky Uchem v mechu

- S – Nízké náklady, Brand Building, Jednoduchost sdělení
- W – Nižší atraktivita na sociálních sítích, Nízká webová konverze
- O – Větší frekvence nahrávání
- T – Podcasty dalších lesnických podniků

⁴⁴ HUSINEC, Václav, lesní správce LS Ledec nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

10. Vojenské lesy a statky

10.1. Forma komunikace před kůrovcovou kalamitou

Vojenské lesy a statky ve své komunikace směrem k veřejností prioritizovaly, stejně jako Lesy České republiky, lesní pedagogiku. Na rozdíl od státních lesů však cílily pouze na školní kolektivy. Na všech lesních divizích byl lesní pedagog, který měl za úkol organizovat akce se školami.

„Vlajkovou lodí“ komunikace Vojenských lesů byl a stále je Lesnický den v Ralsku, který je oblíbený mezi širokou veřejností. Programem je přehlídka divize VLS Mimoň, ukázka lesnické techniky a zlatým hřebem akce je mistrovství republiky v práci s motorovou pilou.

Neméně důležitou akcí pro veřejnost je akce Armáda, lesnictví a myslivost na Libavé, kterou státní podnik spolupořádá s Ministerstvem obrany, které na eventu často představuje moderní vojenskou techniku. Důležitým smyslem této akce je ukázat úzkou spolupráci VLS a Ministerstva obrany.

„Komunikace byla zprvu hodně omezená, když to řeknu hodně amatérská, v tom smyslu, že s normálním mainstreamovým světem se svět lesníků a myslivců moc nebavil. Moc se nepotkával názorově, byť tam byly vždycky témata, které jsou zajímavé, ale lesnický sektor je neuměl vysvětlovat. Neuměl je prezentovat, neuměl se obhajovat, prodávat, a tím pádem byl poněkud uzavřený do sebe⁴⁵,“ takto v rozhovoru shrnuje tiskový mluvčí VLS Jan Sotona stav komunikace lesnického sektoru před kůrovcovou kalamitou.

⁴⁵ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

10.2. Forma komunikace po kůrovcové kalamitě

Vojenské lesy nebyly nuceny reagovat tak pružně na změnu situace během kůrovcové kalamity jako státní lesy.

„Kůrovcová kalamita v těch vztazích s veřejností pro náš státní podnik byl předěl, a to předěl poměrně razantnější než třeba u kolegů z Lesů České republiky – a to z jednoho prostého důvodu, protože Vojenské lesy a statky hospodaří a hospodařily do té doby poměrně hodně před veřejností uzavřeným způsobem, i proti Lesům český republiky,“⁴⁶ popisuje tiskový mluvčí VLS Jan Sotona nárůst urgency komunikace v reakci na kůrovcovou kalamitu.

Jako hlavní pilíř si VLS nadále nechaly lesní pedagogiku, zaměřenou primárně na doplnění učiva základních škol a na podporu sportování v lese. Na rozdíl od státních lesů není na marketingu Vojenských lesů vidět jasná snaha přesunout prostředky do propagace vlastních akcí a vlastní lesnické politiky, a to až do roku 2022. Navzdory tomu, že Vojenské lesy také bojovaly s kůrovcovou kalamitou, díky nižšímu počtu obhospodařovaného území, nebyly tak silně veřejně exponovány jako Lesy ČR. V roce 2022 tak úspěšně oznámily ‚Výhru nad kůrovcovou kalamitou.‘

„Moderní marketing vstoupil do státního podniku právě z důvodu kalamity, protože lidé přišli do lesa a najednou viděli obří holiny, viděli obrovskou změnu krajiny a byla potřeba jim vysvětlit, proč to bylo nutné udělat, proč ten postup musel být takový. Museli jsme vysvětlit, jakým způsobem krajinu obnovíme tak, aby s příchodem klimatické změny byly lesy odolnější a nevznikaly podobné kalamity,“ popisuje situaci tiskový mluvčí Jan Sotona.⁴⁷

Vojenské lesy se v komunikaci s veřejností soustředí také na turistické a volnočasové projekty v otevřených vojenských újezdech. Jedním z těchto projektů je například Resort Olšina a jeho naučná stezka. Počet projektů pro veřejnost mají díky své velikosti výrazně nižší než největší státní lesní hospodář. Státní podnik se také soustředil na rozhovory se samosprávami v reakci na kůrovcovou kalamitu.

⁴⁶ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

⁴⁷ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

10.2.1. Veřejné akce

Krom zmíněných akcí Lesnický den v Ralsku a Armáda, myslivost a lesnictví na Libavé, Vojenské lesy v roce 2022 spustily nový přístup k akcím.

Martin Zajíček: „Změnil se systematicky přístup státního podniku k event marketingu?“

Jan Sotona: „Dá se říct, že se hodně změnil v závěru kůrovcové kalamity. Všechny akce, které jsme dělali v minulosti a které ležely na Libavé, v Mimoní, v Karlových Varech apod., tak ty akce v zásadě byly neinteraktivní. To znamená, že jsme pozvali návštěvníky a říkali jsme jim: ‚Podívejte se, tady máte těžební stroje. Podívejte se, tady máte lesní pedagogiku, kde se děti můžou pobavit. Podívejte se, tady jsou dřevorubci, na které můžete koukat, jak spolu soutěží.‘ Ale zásadně jsme veřejnost nezapojovali. Vše hodně změnilo Brdské stromsázení.“⁴⁸

10.2.1.1. Brdské stromsázení

Nejdůležitější novou veřejnou akcí je Brdské stromsázení, která propaguje transformaci hospodaření VLS na přírodě blízké metody. První ročník akce proběhl 17. září 2022 na



⁴⁸ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

Padrťských pláních ve veřejnosti otevřeném vojenském újezdu Brdy. Celý projekt provázela nebývalá kampaň na sociálních sítích.

„Bylo to velmi rozdílné od jiných dobrovolnických akcí, které jsou o tom, že přijдете někde a snažíte se obnovit kus lesa. My lesy umíme obnovit ve své režii. Umíme obnovovat i rychleji než veřejnost. My jsme ale nepozvali lidi do Brd, aby nám pomohli s něčím, co zvládáme. My jsme je přizvali ke krajinotvorbě Brd. „Pojďte si vzít krajinu za svoji, zanechte zde kus sebe, kus svého srdce a zanechte stopu, ke které se budou moci jednou vaši potomci vracet. Je to také vaše krajina,“⁴⁹ řekl v rozhovoru Jan Sotona o Brdském stromsázení.

Brdské stromsázení bylo unikátní také svým příběhem: Ve středu újezdu Brdy se kdysi nacházely dvě obce: Přední a Zadní Záběhlá, které zanikly během druhé světové války, kvůli potřebě vyčlenění prostoru pro zkoušky dalekonosných děl. Jediné, co po tamní komunitě zůstalo, byly ovocné sady, které obyvatelé zasadili. Ze starých lesnických map se zjistilo, kde všude obyvatelé Přední a Zadní Záběhlé plánovali sady vysadit. Státní podnik v rámci počtení vzpomínky na tyto vesnice tyto aleje, spolu s veřejností, dokončil.⁵⁰

Sloganem akce bylo: ‚Zanechejte svou stopu v brdské krajině!‘. Kampaň na sociálních sítích, podobně jako při propagování Dne za obnovu lesa, využívala videopozvánky slavných osobností. Vojenské lesy se však cíleně od konkurenční akce (Den za obnovu lesa) snažily odlišit, a to především důrazem na větší diverzifikaci lesních porostů, než si představovali lesníci před pěti lety. VLS v marketingové kampani zdůrazňovaly, že lesy musí být ještě pestřejší a to vysazováním dalších desítek druhů stromů a rostlin, včetně ovocných stromů. Dále zdůrazňovaly personifikaci celé akce – Každý účastník, každá rodina si zasadí svůj ovocný strom, může se k němu vracet a tím zároveň hodnotit, jak se Vojenské lesy o tento strom starají. Zatímco Den za obnovu lesa nadále zůstává masovou záležitostí vysazování tisíců malých sazenic, kde si každý může vysázet neomezený počet sazenic, VLS zvolily příběh Jeden strom – Jedna rodina. Personifikace marketingu je jedním z nástrojů, který se v posledních letech prosazuje i v teorii. Akci podpořili slavní herci jako Lukáš Langmajer nebo Kryštof Hádek, ministryně obrany Jana Černochová či legenda českého hokeje Dominik Hašek.

⁴⁹ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

⁵⁰ Dostupné z: <https://www.vls.cz/cs/brdske-stromsazeni>



Součástí programu bylo například divadlo s Lukášem Langmajerem, beseda polárníka Petra Horkého či trialshow. Hlavním bodem však bylo sázení ovocných alejí, kde návštěvníci dostali sazeničku a cedulku, na kterou mohli napsat libovolný vzkaz pro příští generace, které se budou Padrťskými pláněmi procházet. Na Brdské stromsázení v hustém dešti přišlo přes 3 000 návštěvníků.

„Vysazování alejí ovocných stromů symbolizovalo změny, které v lesích obhospodařovaných naším podnikem strategicky chystáme. Chceme porostům vrátit druhovou pestrost, kterou měly před nástupem intenzivního hospodaření. Chtěl bych všem, kdo dorazili, poděkovat za zájem o brdskou krajinu i za podporu naší vize lesního hospodaření v tomto pohoří. Vytvořili zde v typicky brdském počasí, kterému dominoval déšť, společně úžasnou atmosféru a vysadili v alejích kolem cest na Padrťských pláních, i na dalších místech přes tisíc ovocných stromů. Jde o krásný příspěvek do krajiny tvorby tohoto místa,“ okomentoval akci ředitel Vojenských lesů a statků Roman Vohradský.⁵¹

⁵¹ Dostupné z: <https://www.vls.cz/news/598>

Akce však měla ještě jeden smysl. Jeden z účastníků akce měl šanci vysadit si speciální stromek – strom s pořadím 100 000 000, který bude vysázen v rámci boje s kůrovcovou kalamitou, a to navíc v místě seskoku paradesantních skupin Intrasitive a Tin, které se podílely na operaci Anthropoid. Vojenské lesy tak oficiálně udělaly tlustou čáru za kůrovcovou kalamitou. Šťastlivec navíc vyhrál zážitkový pobyt v Brdech.

„Vysazení stamiliontého stromu VLS od počátku kalamity právě v rámci Brdského stromsázení, unikátní akce pro širokou veřejnost, navíc na symbolickém místě výsadku parašutistů za druhé války, je pro nás velkým a zásadním momentem. A věřím, že i pro všechny milovníky brdské přírody a historie,“ řekl k jubilejnímu stromku ředitel VLS Roman Vohradský.

10.2.1.2. SWOT analýza event marketingu Vojenských lesů a statků

- S – Větší konverze než Lesy ČR, lepší USP akcí
- W – Závislost na marketingu na sociálních sítích
- O – Zapojení PPC kampaní, TV reklamy, Rádía
- T – Nálada ve společnosti, spojení se slavnými osobnostmi

10.2.2. Podcast Z Vojenských hvozdů

V roce 2023 Vojenské lesy a statky spouští vlastní podcast, přidávají tak do svého portfolia další komunikační kanál. V prvním díle podcastu ředitel VLS Vohradský rozebírá dva největší úspěchy loňského roku: Brdské stromsázení a zařazení Brd do evropského programu LIFE.

Budoucí plány Vojenských lesů s podcastem odhalil v rozhovoru tiskový mluvčí VLS Jan Sotona: *„Chceme zkusit vyprávět zajímavé příběhy lidí, kteří jsou spojeni s krajinou. Nebudou to jenom manažeři, kteří ovlivňují chod jednotlivých divizí, ale budeme mít třeba díl podcastu s dřevorubcem: s klukem, který je zajímavý tím, že chová koně nebo třeba s lesním správcem, který ve volném čase maluje zajímavé obrazy. A tímto směrem chceme jít. Samozřejmě chystáme podcast také s naší mediální hvězdou, které my říkáme ‚Fotografující porybný‘. Je to náš baštýř z Libavé Lukáš Kovár, který se svými fotkami vyhrává profesionální soutěže fotografů, jako je Czech Nature Photo a fotí úžasné fotky zvířat a fotky krajiny.“⁵²*

Martin Zajíček: *„Vaše sociální sítě jsou tedy určeny hlavně k tomu, aby cílily na laickou veřejnost a docílily nějaké osvěty. Řekl byste, že podcast je atraktivní kromě laické veřejnosti i pro veřejnost odbornou? Pro lidi, kteří se pohybují v lesnické branži, či mají například zájem o ekologii či zemědělství?“*

Jan Sotona: *„Část podcastu tematicky a odborně směřujeme k tomu, že slouží do určité míry i ke komunikaci dovnitř podniku. My samozřejmě máme vnitropodnikové časopis, ale toto je, díky té on-line verzi, lepší komunikační kanál, který můžeme obratem využít pro komunikaci nějakého tématu.“*

Část otázek, které tam padají, především závěrečných, jsou zaměřené na odbornou komunitu. Snažíme se v podcastu vysvětlovat a rozptylovat některá klišé, které kolují kolem moderních lesnických metod. Dá se říct, že v lesnictví existuje i konzervativní opozice. My se snažíme podcastem a sociálními sítěmi rozptylovat falešné výhrady této komunity.⁵³

⁵² SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

⁵³ SOTONA, Jan, tiskový mluvčí VLS s.p. Praha, 18. 03. 2023

10.2.2.1. SWOT analýza podcastu VLS Z Vojenských hvozdů

- S – Nízké náklady, Brand Building, Jednoduchost sdělení
- W – Nižší atraktivita na sociálních sítích, Nízká webová konverze
- O – Větší frekvence nahrávání, Naplánování respondentů
- T – Podcasty dalších lesnických podniků

10.2.2.2. SWOT analýza sociálních sítí VLS (Facebook, Instagram)

- S – Aktivní komunita, Vhodný nástroj na propagaci veřejných akcí, VLS na Facebooku často zasahuje do specifických skupin
- W – Nízký zájem komunity o odborná témata, Nedostatečný počet videoobsahu, Málo originálního podcastu, Malá komunita na Instagramu
- O – Propojenost s Ministerstvem obrany
- T – Propojenost s Ministerstvem obrany, Nálada ve společnosti

11. Závěr

Bakalářská práce pojednávala o změnách marketingové a komunikační strategie státních vlastníků lesů v reakci na kůrovcovou kalamitu. Výchozí hypotézou bylo, že zmíněné státní podniky změny svůj přístup ke komunikaci s veřejností v návaznosti na kůrovcovou kalamitu. Provedený výzkum, v rámci kterého byly provedeny dva hloubkové rozhovory s vysoce postavenými lesníky a analýza komunikačních kanálů státních podniků, potvrdil, že politické a sociální vlivy doopravdy přinutily v krátkém čase oba podniky k novým marketingovým strategiím, které byly do určité míry velmi podobné.

Komunikačními cíli po vzniku kůrovcové kalamity byly osvěta společnosti a vysvětlení technologických postupů při boji s kůrovcovou kalamitou. Strategií bylo zaměřit se na komunikaci se samosprávami a laickou veřejností. Tato strategie se u obou podniků realizovala různými způsoby: kontaktními kampaněmi, edukačními programy, zřetelnější komunikací na sociálních sítích. Výsledkem této strategie bylo uklidnění nálady ve společnosti společně s koncem kůrovcové kalamity.

Oba podniky jsou již ze své podstaty environmentálně smýšlející a díky jejich unikátní funkci není jednoduché kategorizovat specifickou strategii green marketingu. Z hloubkových rozhovorů s vysoce postavenými lesníky však vyplývá, že se jedná o environmentálně zaměřený druh green marketingu, tedy takový druh, která upozorňuje na ohrožené ekosystémy.

Dá se také specifikovat, že se jedná o extreme green marketing. Tedy takový druh přístupu k environmentalistice, který ovlivňuje produkci společnosti a využívá celého marketingového mixu. Příkladem nám může být komunikace programu LIFE ADAPT Brdy u Vojenských lesů a statků a osvětové programy Lesů České republiky: Sázíme lesy nové generace a Vracíme vodu lesu.

K zamyšlení zbývá, jak se lesnický sektor vyprofiluje po úplném konci kůrovcové kalamity. Lesnictví je tradičním oborem a komunita lesníků je často z mé zkušenosti komunitou uzavřenou. Jednou z alternativ do budoucna může být, že lesnictví se opět vrátí ke svému konzervativnímu způsobu komunikace a sektor se opět komunikačně uzavře sám do sebe. Problémem však je, že se tak dostane do rozporu s obecnou společenskou poptávkou po

enviromentálních tématech, které v komunikaci obratně využívají nejen ekologičtí aktivisté. Zájmy těchto skupin v praxi jdou často proti sobě, přičemž návrat obou státních podniků ke konzervativním komunikačním nástrojům povede k preferenci aktivistického způsobu vidění péče o krajinu na úkor tradičního lesnického pojetí.

Oba státní podniky, které obhospodařují lesy v České republice si uvědomují, že nyní převažující hospodářská funkce lesa začíná být globálně upozaďovaná a ve světle klimatické změny bude třeba zachovat jiné funkce lesů, které budou i důležitější. Nebude tak důležité, kolik vyprodukuje lesy dřeva, ale naopak bude důležité, kolik zadrží vody v krajině a jakým způsobem ji ochladí. Problémem však bude, že státní podniky nebudou schopny takový provoz financovat z prodeje dřevní hmoty a bude znovu nutné externí financování z veřejných zdrojů – a aby takové financování bylo možné, tak takovému způsobu hospodaření musí veřejnost být nakloněna. Pokud se lesnický svět znovu uzavře, tak hrozí, že taková situace nenastane a z veřejných zdrojů nebudou uvolňovány finanční prostředky směrem k lesnictví.

SEZNAM LITERATURY

Akademické zdroje a rozhovory

BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. ISBN: 9781609381967

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2., dopl. a upr. vyd. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 8071871400.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

MORDEN, Anthony R. *Elements of marketing*. 3rd ed. London: DP Publications, 1993. ISBN 1858050219.

OZTURK, Resul. *Current and Historical Debates in Social Sciences: Field Studies and Analysis*. IJOPEC.

POLONSKY, Michael. *Transformative green marketing: Impediments and opportunities*. Journal of Business Research.

PŘÍHODA, KULHÁNKOVÁ, LUKÁŠOVÁ, VACO, ŘÍHA. *25 let Lesů ČR v rozhovorech a datech*. Nakladatelství a vydavatelství Lesnická práce, s.r.o., Kostelec nad Černými lesy, 2017

REEVES, Rosser, *Reality in Advertising*, Alfred A. Knopf, New York 1970, ISBN: 0394442288

Rozhovor s Janem Sotonou, tiskovým mluvčím Vojenských lesů a statků s.p. Praha, Pod Juliskou 1621, 17. 3. 2023

Rozhovor s Václavem Husincem, lesním správcem LS Ledec nad Sázavou, Lesy ČR, Zahradní 1226, Ledec nad Sázavou, 23. 03. 2023

Internetové zdroje

90 let VLS. [online]. Časopis zaměstnanců Vojenských lesů a statků ČR, s.p. Dostupné z: <https://www.vls.cz/media/downloadables/vls-01-2018.pdf>

Brdské stromsázení - Vojenské lesy a statky ČR, s.p.. [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.vls.cz/cs/brdske-stromsazeni>

Brdské stromsázení 2022: Přes tři tisíce lidí přišlo do Brd v zimě a dešti sázet aleje stromů, Vojenské lesy zde vysadily 100miliontý strom proti kalamitě - Vojenské lesy a statky ČR, s.p.. [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.vls.cz/news/598>

Choosing the Right Green-Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*[online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/choosing-the-right-greenmarketing-strategy/>

Den, který nás spojí: DEN ZA OBNOVU LESA už tuto sobotu. [online]. Lesy ČR, s.p. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/tiskova-zprava/den-ktery-nas-spoji-den-za-obnovu-lesa-uz-tuto-sobotu/>

Edukativní program z Domova do lesa. [online]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/rady-a-osveta/edukativni-program-z-domova-do-lesa/>

Historie podniku – Vojenské lesy a statky ČR, s.p. [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.vls.cz/cs/o-vls/historie-podniku>

Lesu zdar, leden 2019. [online]. Lesy ČR, s.p. Dostupné z: [klub.lesy-cr.cz/ /magazine/2/](http://klub.lesy-cr.cz/magazine/2/).pdf

Lesu zdar, prosinec 2021. [online]. Lesy ČR, s.p. Dostupné z: https://lesy-cr.cz/wp-content/uploads/2022/01/LZ-03-21_web.pdf

Lesy pro budoucnost. [online]. Lesy ČR, s.p. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/lesy-pro-budoucnost-2/>

Lesy ČR. [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/o-nas/profil-firmy/>

Sdružení vlastníků obecních, soukromých a církevních lesů v ČR / *SVOL* [online]. Dostupné z: <https://www.svol.cz/aktuality/penize-pro-nestatni-vlastniky-lesu-pouze-cast-slibeneho-a-jeste-neni-nic-jiste/>

Sázíme lesy nové generace. *Sázíme lesy nové generace* [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.sazimelesynovegenerace.cz>

Naučná stezka Olšina - Vojenské lesy a statky ČR, s.p.. [online]. [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.vls.cz/cs/naucna-stezka-olsina>

PESTLE analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Virtuální prohlídka expozice LČR v Národním zemědělském muzeu - YouTube. *YouTube* [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=-F4lxeNovho>

What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool. *PESTLE Analysis - SWOT and Business Analysis Tools* [online]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Obrazové přílohy

Veškeré obrazové přílohy jsou oficiální prezentační materiály jednotlivých subjektů, dohledatelné na sociálních sítích a podnikových magazínech.

Příloha 1 (Den za obnovu lesa)



Zdroj: Lesu zdar 1/2019



Zdroj: Lesu zdar 1/2019



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesycr.cz/photos/1628453067345463>

Příloha 2 (Roadshow Lesy pro budoucnost)



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1673774112813358>



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1673773976146705>



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1673773382813431>

Příloha 3 (Stálá expozice v NZM Lesy pro budoucnost)



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1541433406047430>



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1541433646047406>



Zdroj: <https://www.facebook.com/lesy-cr.cz/photos/1546721392185298>

Příloha 4 (Brdské stromsázení)



Zdroj: <https://www.facebook.com/vojenskelesy/photos/5187868191322721>



Zdroj: <https://www.facebook.com/vojenskelesy/photos/5185619184880955>



Zdroj: <https://www.facebook.com/vojenskelesy/photos/5185619701547570>



Zdroj: <https://www.facebook.com/vojenskelesy/photos/5185620134880860>

Dokumentová příloha

Transkripce rozhovoru s tiskovým mluvčím VLS ČR, s.p. Janem Sotonou

Martin Zajíček: „Jak podle vás vnímala veřejnost Vojenské lesy a statky na začátku kůrovcové kalamity a jak státní podnik vnímá nyní?“

Jan Sotona: „Tak třeba je předně říct, že kůrovcová kalamita v těch vztazích s veřejností pro náš státní podnik byl předěl, a to předěl poměrně razantnější, než třeba u kolegů z Lesů České republiky – a to z jednoho prostého důvodu, protože Vojenské lesy a statky hospodařily a hospodařily do té doby poměrně hodně před veřejností uzavřeným způsobem, i proti Lesům české republiky. Lesy ČR obhospodařují pozemky, které jsou veřejnosti přístupné. To znamená, že veřejnost do nich vstupovala, viděla, co se tam děje a nějakým způsobem reagovala na to, co se tam děje, a státní podnik na to musel reagovat.

Kdežto my jsme měli lokality, které z většiny byly uzavřeny veřejnosti dlouhodobě desítky let. Jinými slovy, my jsme komunikovali s Armádou ČR, protože hospodaříme ve výcvikových prostorách armády a na pozemcích, které mají strategický význam pro obranu státu. A tedy tou politikou, než já jsem sem přišel do státního podniku, bylo komunikovat co nejméně, co nejméně být vidět, protože to bylo jednoduché – být schovaný ve vojenském újezdu. Lidé moc neviděli, neslyšeli, co se tam děje. Jediné lokality, které byly veřejnosti přístupné, byl bývalý vojenský újezd Ralsko, který se otevřel už v 90. letech veřejnosti. O tom se dá mluvit, že to byla jakási v té době vlajková loď komunikace. Vzniklo tam informační centrum, turistické trasy. Zbytek lesů byl v podstatě zavřený. To se změnilo v roce 2016, tedy těsně před nástupem kalamity, protože ona nastupovala v roce 2017 a v roce 2018 šla plnou silou.

A v roce 2016 byl přijatý zákon, jímž se otevřely Brdy a byl oficiálně zrušen vojenský újezd Brdy a Brdy se staly vyhledávanou turistickou lokalitou. Jak pro plzeňáky, středočechy, tak i hlavně svojí výhodnou polohou pro Prahu. Stalo se to přirozenou rekreační zónou pro Prahu. Najednou jsme přešli do situace, kdy dvě třetiny území, na kterém hospodaříme, je veřejně přístupná. Učili jsme se za pochodu s lidmi komunikovat.

Byť už jsme tady stavěli nějakou komunikaci, přesvědčovali jsme kolegy, že ta komunikace s veřejností dává smysl, tak jsme do toho vstoupili holýma nohama a do toho nastoupila také kůrovcová kalamita. Komunikace byla zprvu hodně omezená, když to řeknu hodně amatérská, v tom smyslu, že s normálním mainstreamovým světem se svět lesníků a myslivců moc nebavil. Moc se nepotkával názorově, byť tam byly vždycky témata, které jsou zajímavé, ale lesnický sektor je neuměl vysvětlovat. Neuměl je prezentovat, neuměl se obhajovat, prodávat, a tím pádem byl poněkud uzavřený do sebe.

Potřeba komunikace strašlivě narostla s příchodem kalamity, a dá se říct, že v zásadě moderní marketing vstoupil do státních podniků právě z důvodu kalamity, protože lidé přišli do lesa a najednou viděli obří holiny, viděli obrovskou změnu krajiny a byla potřeba jim vysvětlovat, proč to bylo nutné udělat, proč ten postup musel být takový. Museli jsme vysvětlit, jakým způsobem krajinu obnovíme tak, aby s příchodem klimatické změny byly lesy odolnější a nevznikaly podobné kalamity.“

Martin Zajíček: „Když se Vojenské lesy začaly věnovat marketingu, k čemu to podle vás vedlo? Jak podnik vnímá veřejnost nyní?“

Jan Sotona: „Já si myslím, že Vojenské lesy vnímá veřejnost poměrně dobře. Vojenské lesy spravují unikátní přírodní lokality, které patří k těm nejlepším lesním celkům. Jinými slovy, my máme co prodávat. Je to do určité míry dané naší péčí – a to bych vyzdvihl jakoby péčí dlouhodobou – protože Vojenské lesy v lokalitách hospodaří transparentně, a to po desetiletí. Hospodaříme transparentně v některých lokalitách 95 let, v jiných 60. Vojenské újezdy vznikaly za 1. Republiky, a ty další po válce, takže jsou to dlouhodobě území v naší správě a myslím si, že ty lesy jsou unikátní díky tomu, že se jim, protože sloužily armádě, vyhnula i civilizace. Jsou domovem vzácných živočišných i rostlinných druhů, které v běžné krajině nenajdete, často ani v CHKO. Tím jsou Vojenské lesy unikátní a tím nám poskytují možnost komunikovat celou řadu témat, které mají enviromentální nádech a které souvisejí s tím, že jde o unikátní přírodu. Díky tomu, že lesy byly ‚skryté‘ ve vojenských újezdech, řada lidí ani nevěděla, že státní podnik Vojenské lesy a statky existuje. Třeba věděli, že to je podnik, který existoval za První republiky, který existoval za minulého režimu, ale v zásadě ani netušili, že stále existuje a spravuje vojenské lokality, do kterých se běžná populace nemohla podívat. V zásadě státní podnik tak měl startovní čáru čistou. Jinými slovy jsme mohli komunikaci postavit z nuly, což byla velká výhoda.“

Martin Zajíček: „Jak se podle vás změnila marketingová strategie státního podniku v návaznosti na kůrovcovou kalamitu? Hodně jste toho řekl již v minulé otázce, tak můžete být stručnější.“

Jan Sotona: „Především se aktivity rozšířily. My jsme samozřejmě, již před kůrovcovou kalamitou, začali prodávat spoustu programů, které zde běželi – a běželi samozřejmě i historicky. Jedním z nich byla Živá voda VLS, to znamená programy na zadržování vody v krajině. Dnes je to ohromné téma, kterým se zabývají ministerstva i jednotlivé obce. Když jsme v roce 2015 spustili program Živá voda VLS, který navazoval na další investice v lesích. Jedná se o malé vodní nádrže, které lokálně zlepšují klimatickou situaci v dané mikrolokalitě – zadržují vodu v krajině a poskytují rozvoj biodiverzity. Dá se říct, že debata o zadržování vody v krajině byla tou dobou v plenkách. My jsme byli první, kdo s tím vystartoval a mělo to ohromný mediální ohlas. Během kůrovcové kalamity jsme upozorňovali, že se jedná o jeden z pilířů, jak bojovat proti kalamitám, protože kalamita je důsledkem sucha a extrémního počasí, které přináší klimatická změna. Vedle změny pestrosti (z monokultur na druhově pestré lesy), téma zadržování vody v krajině je důležité.

Druhou věcí, kterou bylo potřeba uchopit s kůrovcovou kalamitou, která nesouvisela jenom s běžnými mediálními aktivitami, bylo vysvětlit lidem co a proč se děje. A co se stane následně poté, co kůrovcové dřevo vytěžíme. Toto jsme se učili, dá se říct, za pochodu. Začali jsme pořádat besedy v obcích, které přiléhaly k postiženým lokalitám a tedy jimi fičely kamiony se dřevem a ničily cesty. Oni viděli, že za humny mají les, a najednou tam není. My jim vysvětlovali, že ten les tam opět bude a bude druhově pestřejší, jak bude

vypadat za pět, za deset let, a kdy bude konečně dospělý. Na debaty jsme sebou brali novináře, lesníky, zástupce místní správy i samosprávy.

Paralelně s tím jsme se učili dělat návštěvnický management v Brdech, kde pořád stoupal počet lidí, kteří chtěli Brdy navštěvovat a s tím rostly i požadavky na to, aby vznikaly turistické trasy, a tak jsme dávali dohromady infrastrukturu, naučné stezky a podobné věci.“

Martin Zajíček: „Změnil se nějakým způsobem i přístup k veřejným akcím, které Vojenské lesy pořádaly nebo spolupřádaly?“

Jan Sotona: „Přístup k veřejným akcím se měnil postupně. Vojenské lesy v zásadě historicky dlouhodobě pořádali spíše místní akce, které oslovovali komunitu, které žila bezprostředně u lesa nebo vojenského újezdu. Jedinou akcí, která přerostla regionální rámec byl lesnický den v Ralsku. My jsme ho umocnily do takové míry, kdy se stal největší lesnickou akcí. Stalo se to díky tomu, že jsme začali prodávat práci dřevorubců, kteří mají v rámci této akce svůj národní šampionát práce s motorovou pilou.

Mediální ohlas byl poměrně dobrý, protože veřejnost nebyla zvyklá, že ta lesnická komunita vůči nim komunikuje. Také novinářská obec nebyla zvyklá, že s nimi komunikuje. My jsme témata začaly prodávat a dá se říct, že prakticky všechno, co jsme prodávali, tak se chytlo. Vojenské lesy a statky měly spoustu témat, které nebyly tak dobře prodávány. Ať to byl program na záchranu zubra, který v Ralsku běžel, či hnízdiště orla skalního na Libavé. A všechny tyto aktivity byly poměrně dobře přijímány.

Lidé, ale i odborníci, když zjistili, jak ty lesy vypadají a jaké přírodní skvosty se v nich vyskytují, tak byli překvapeni. Prostě dá se říct, že přijímali i to, když jsme začali pro veřejnost jednou za rok otevírat újezdy a dělat třeba výlety na perlorodky v Boleticích.“

Martin Zajíček: „Začal státní podnik používat v reakci na kůrovcovou kalamitu nové komunikační kanály?“

Jan Sotona: „Sociální sítě výrazně změnilly komunikaci s veřejností. Dřív tiskový mluvčí byl opravdu člověk, který primárně komunikoval s novináři a používal pro oslovení veřejnosti sdělovací prostředky, což obecně sociální sítě neuvěřitelně změnilly. V zásadě hraje dneska prim právě to, co se děje na sociálních sítích oproti médiím, jejichž role poměrně klesla. Jinými slovy práce tiskového mluvčího se najednou dostala do fáze, kdy je důležitější, co se diskutuje, co se říká na sociálních sítích než opravdu to, co píšou tzv. papírová média nebo některé jiné sdělovací prostředky.

V roce 2015, kdy jsem přišel, tak jsme postavili nový web, který komunikoval vůči veřejnosti spoustu témat - měl svůj zpravodajský rámec, to znamená, že tam byly jakési novinky, které se plnily, takže vzniklo zpravodajství. Na webu jsme produkovali stovky článků ročně.

V roce 2015 jsme převzali Facebook, který státní podnik neměl, ale vytvořil ho jeden brigádník. Facebook se stal během 2 -3 let dominantním komunikačním kanálem, který

sledovaly tisíce lidí. Když to řeknu, tak my máme dneska nějakých 9 000 fanoušků. Ten nárůst byl raketový. Poměrně rychle jsme se dostaly na 5 000 fanoušků a stal se z něho dominantní komunikační kanál.

Na komunikaci jsme neměli nikdy agenturu. Dlouhý léta jsem se zabýval tou komunikací já a kolegyně dělala nadlinkový marketing: to znamená výstavy, vizuál, reklamní předměty a další věci. A já jsem se zabýval on-line marketingem, takže na správu více kanálů tam nebyl prostor. A to se s nástupem nového ředitele změnilo. Došlo k posílení marketingu, takže v současné době jsme na všech relevantních sítích, spustili jsme podcastový kanál a dá se říct, že to zase získalo jakýsi nový drive, byť v závěru kalamity. V současné době se státní podnik dostal do plnoformátové komunikace, kterou mají nejsilnější korporáty ČR, a vše je to prováděno velice profesionálně a jsme nadmíru spokojeni a ohlas této změně také odpovídá.“

Martin Zajíček: „Změnil se systematicky i přístup státního podniku k event marketingu?“

Jan Sotona: „Dá se říct, že se hodně změnil v závěru kůrovcové kalamity. Všechny akce, které jsme dělali v minulosti a které ležely na Libavé, v Mimoni, v Karlových Varech apod., tak ty akce v zásadě byly neinteraktivní. To znamená, že jsme pozvali návštěvníky a říkali jsme jim: ‚Podívejte se, tady máte těžební stroje. Podívejte se, tady máte lesní pedagogiku, kde se děti můžou pobavit. Podívejte se, tady jsou dřevorubci, na které můžete koukat, jak spolu soutěží.‘ Ale zásadně jsme veřejnost nezapojovali. Vše hodně změnilo Brdské stromsázení.

Jak už napovídá název, první ročník proběhl loni v Brdech a je to dobrovolnická akce, kam jsme pozvali lidi, aby se podíleli na krajinotvorbě. Bylo to velmi rozdílné od jiných dobrovolnických akcí, které jsou o tom, že přijдете někam a snažíte se obnovit kus lesa. My lesy umíme obnovit ve své režii. Umíme obnovovat i rychleji než veřejnost. My jsme ale nepozvali lidi do Brd, aby nám pomohli s něčím, co zvládneme. My jsme je přizvali ke krajinotvorbě Brd. ‚Pojďte si vzít krajinu za svoji, zanechte zde kus sebe, kus svého srdce a zanechte stopu, ke které se budou moci jednou vaši potomci vracet. Je to také vaše krajina.‘

Ohlas byl ohromný. My jsme nečekali takový úspěch. Do toho ještě na Brdském stromsázení, v tom podzimním termínu, bylo opravdu tzv. psí počasí... Mimořádně zima a mimořádný déšť, a i tak tam přišly tisíce lidí, kteří naši výzvu vyslyšeli a přišli si vysadit svůj strom.

My jsme to spojili také s tím, že teď aktuálně naši kluci z brdské divize sbírají rouby ze zaniklých obcí, které tam byly z ovocných stromů a roubují tyto vysázené stromy z Brdského stromsázení. My ty stromy poté označíme. Budeme říkat: ‚Toto je jabloň ze zaniklé Zadní zaběhlé, toto je jabloň ze zaniklé obce Padrtě, toto je jabloň ze zaniklé obce Kolvín.‘ V rámci toho tam jednou pocestný půjde a řekne si: ‚Ježišmarja, takto chutnalo to jablko tomu chasníkovi, který tenkrát tady páčil milír a vyráběl dřevěný uhlí nebo pracoval tady v lese.‘ Zanechali jsme tak jakési aleje vzpomínek. Stromy, které zanechávají stopu po těch lidech, kteří v Brdech žili a už v nich nežijí, protože část se vystěhovala už za První republiky, kdy vojenský újezd vznikl. Nicméně ta hlavní část obyvatelstva odešla během války, kdy vojenský újezd Brdy převzal Wehrmacht a vyhnal lidi z obcí. Část se vrátila a v padesátých letech ji vyhnal komunistický režim a lidé tak znovu přišli o bydlení. Byť dnes je to krajina

bez lidí, chceme připomínat, že se jedná o krajinu, kde žili lidé a vzpomínky na ně chceme zanechávat. Na Padrtích je vidět, že to je bývalá kulturní krajina a my chceme připomínat, že vlastně to, co je dnes přírodní krajinou uprostřed divočiny, tak kdysi bylo přirozeným vývojem osídleno. Chceme zanechat vzpomínky na tyto lidi.“

Martin Zajíček: „Změnila se i komunikace státního podniku na sociálních sítích v návaznosti na kalamitu?“

Jan Sotona: „Změnila. A to samozřejmě tím, že, státní podnik se naučil, jak komunikovat i nepříjemná témata. Bylo to vidět jak na sociálních sítích, tak obecně v komunikaci, kterou jsme se učili za pochodu.

Nějakým způsobem nastoupila obrovská kalamitní vlna nejdřív na moravské divize, kde vyplenila smrkové porosty během dvou let zcela. To znamená, že tam vznikly obrovské měsíční krajiny a my jsme nevěděli, jak to komunikovat. Abych řekl pravdu, my jsme v té době i hledaly způsob, jakým způsobem vlastně přistoupit k obnově, jakým způsobem investovat do obnovy krajiny. Ta komunikace byla reaktivní, jak kůrovcová vlna postupovala.

Je vidět vývoj až k situaci v Brdech, kde jsme už čekali připravení na kalamitu. Dopředu jsme říkali všem, že kalamita přijde a že budeme bojovat: že tam budou prostě jezdit lesníci s autáky naloženými kalamitním dřívím, tak, aby vyvezli broukem kontaminované dříví pryč. Že budeme sanovat dříví a budeme postupovat nekompromisně, abychom pokud možno tu kalamitu zastavili. To se dělo v roce 2021. Nyní kalamitu v Brdech dočišťujeme. Vznikly tam samozřejmě holiny a my jsme lidem říkali, co s těma holinama budeme dělat, jakým způsobem budeme postupovat. Říkali jsme jim, proč ty holiny musely vzniknout. Ti lidé už věděli, že kácíme stromy, které jsou kontaminované broukem, tak abychom přecházeli tomu, aby brouk vylítnul a z každého stromu, kde ho necháme přežít. Tak by se stalo, že by vznikla populace, která zlikviduje dalších 10 stromů. Je to spočítané. A lidé to věděli, byli na to připravení. My jsme byli připravení na komunikaci a tím pádem komunikace probíhala tak, že lidé už věděli, co se tam děje, že my bojujeme proti kalamitě.

A dneska je běžné, že když jdu po Brdech, tak mě zastaví člověk a poděkuje nám, že jsme kalamitu zastavili. Brdy jsou z 80 % smrků. Kdybychom neudělali nekompromisní první krok, kdy jsme likvidovali všechno napadené a vyhledávali kůrovcové stromy, tak dnes by tam vznikly holiny, které mají 100 hektarů.

Dneska nám děkují, že jsme kůrovcovou kalamitu zdá se zastavili. Z 150 000 kubíků vytěženého kůrovcového dřeva v roce 2021, jsme letos na nějakých 18 000 kubících, a to je obrovský úspěch. Dá se říct, že naším nekompromisním způsobem jsme přišli o jednotky procent brdských lesů. Mohli jsme ale přijít o desítky a desítky.

Lidé často kladou otázky. My chceme vědět, jaké obavy mají a jakým způsobem jejich obavy rozptýlit. Často komunikujeme přes facebookové skupiny. V jednotlivých lokálních skupinách vysvětlujeme, co se děje. Přidávali jsme i do skupin fotky, jak poznat kůrovcový strom, byť je ještě zelený. V tomto kůrovcová kalamita byla obrovská škola.

Martin Zajíček: „V návaznosti na sociální sítě bych rád zmínil, že státní podnik nedávno spustil vlastní podcastový kanál. Jak relevantní je podcast pro státní podnik jako nástroj komunikace?“

Jan Sotona: „Podcast jsme spustili před několika týdny, to znamená, že se ještě učíme. Zatím jsme začali dílem s ředitelem, který samozřejmě má nějaký ohlas, protože jsme probírali nejaktuálnější a hlavní témata podniku. S panem ředitelem Vohradským probíráme témata, která hýbou Vojenskými lesy.

V současné době připravujeme nový díl, který bude s Davidem Novotným, ředitelem Brdské divize, která je přístupná veřejnosti. Je to mladý lesník, který nastoupil v době, kdy naplno nastoupila kalamita do Brd a on tu kalamitu se svým týmem zastavil. Oni jsou ti, kteří Brdy zachránili. Tím pádem je to zajímavá postava z hlediska komunikace pro veřejnost. Díl je navíc spojen s projektem, který v Brdech spouštíme. Jedná se o přechod na přírodě blízký způsob hospodaření, což je lesnická revoluce, kterou chceme zavést na všech divizích, kdy vzniknou věkově o druhově pestré lesy. Toto je environmentální téma, na který lidé slyší a je to téma, které je velmi mediálně atraktivní.

Pak chceme zkusit vyprávět zajímavé příběhy lidí, kteří jsou spojeni s krajinou. Nebudou to jenom manažeři, kteří ovlivňují chod jednotlivých divizí, ale budeme mít třeba díl podcastu s dřevorubcem: s klukem, který je zajímavý tím, že chová koně nebo třeba s lesním správcem, který ve volném čase maluje zajímavé obrazy. A tímto směrem chceme jít. Samozřejmě chystáme podcast také s naší mediální hvězdou, které my říkáme ‚Fotografující porybný‘. Je to náš baštýř z Libavé Lukáš Kovár, který se svými fotkami vyhrává profesionální soutěže fotografů, jako je Czech Nature Photo a fotí úžasné fotky zvířat a fotky krajiny.

Martin Zajíček: „Vaše sociální sítě jsou tedy určeny hlavně k tomu, aby cílily na laickou veřejnost a docílily nějaké osvěty. Řekl byste, že podcast je atraktivní kromě té laické veřejnosti i pro veřejnost odbornou? Pro lidi, kteří se pohybují v lesnické branži, či mají například zájem o ekologii, či zemědělství?“

Jan Sotona: „Část podcastu tematicky a odborně směřujeme k tomu, že slouží do určité míry i ke komunikaci dovnitř podniku. My samozřejmě máme vnitropodnikové časopis, ale toto je, díky té on-line verzi, lepší komunikační kanál, který můžeme obratem využít pro komunikaci nějakého tématu.

My jsme vlastně rozstrkaný po šesti koutech republiky, tak je to i způsob, jak sdělit něco, co, co je zajímavý pro veřejnost našim lidem. Část těch otázek, které tam padají, především závěrečných, jsou zaměřené na odbornou komunitu. Snažíme se v podcastu vysvětlovat a rozptylovat některé klišé, které kolují kolem moderních lesnických metod. Dá se říct, že v lesnictví existuje i konzervativní opozice. My se snažíme podcastem a sociálními sítěmi rozptylovat falešné výhrady této komunity.

Martin Zajíček: „Shaded Green strategie Green Marketingu je dlouhodobým procesem, kdy firma komunikuje své environmentální aktivity a snaží se tím získat

konkurenční výhodu. Extreme Green je strategie Green Marketingu, která je zakomponovaná hluboko do útrob firmy jako celku, ovlivňuje firemní kulturu i výrobu. Všechny prvky marketingového mixu jsou namířeny vůči ekologické strategii. Souhlasíte s tvrzením, že státní podnik je dlouhodobě orientován směrem ke Green Marketingu a realizuje jednu z těchto dvou strategií? Pokud ano, vyberte kterou.“

Jan Sotona: „Státní podnik je lesnickou společností. Spravujeme krajinu. Navíc nejsme čistě lesnickou společností jako Lesy ČR. My jsme čímsi, co by se dalo nazvat komplexní správce krajiny, to znamená: my děláme vedle lesnictví i myslivost, držíme ve vlastních rukou zemědělství, rybářství, spravujeme vodní toky, takže v zásadě my jsme komplexním správcem krajiny a z toho titulu samozřejmě na nás sedí ten druhý zmíněný případ. My jsme ze své podstaty environmentální společností, a to ať chceme nebo nechceme, protože pracujeme s ekologickými systémy a ovlivňujeme je svojí činností.

Obraz lesníka, který jenom kácí stromy a vydělával na tom peníze, byl vždycky pokřivený a povrchní. Většina lesníků jsou lidé, kteří vyrostli na hájence, převzali revír po svém tátovi, který ho převzal po svém dědovi. Jsou s okolním lesem spojeni. Nikdo nemá k lesu tak blízko jako lesník, který ví, jakým způsobem o něj pečovat. My tuto myšlenku jen neuměli prodávat. Tím, že lesníci nebyli ofensivní, tak si toto téma často nechali ukrást environmentálními organizacemi.

Když jsem přišel do Vojenských lesů, tak jsem samozřejmě trpěl taky různými předsudky stereotypů vůči lesnictví. Zjistil jsem ale, že to jsou lidi, kteří krajinu skvěle znají a přemýšlí o tom, jak jí pomoci, jakým způsobem v ní hospodářit, že chtějí být dobří hospodáři a že ta komunikační témata tam jsou. A šlo jenom o to najít způsob, jak komunikaci otevřít.

K tomu řeknu jednu takovou historku. Kdysi jsem byl na jednom odborném veletrhu, kde probíhal seminář, který se jmenoval specifika lesnického a mysliveckého PR (Public Relations). V zásadě tento seminář prezentoval ublížený pohled, jak nás veřejnost nechápe a jak musíme komunikovat někde skrytě před veřejností. A já je docela zarazil tím, že jsem jim řekl, že neznám nic jako specifický lesnický PR. Stejně jako neexistuje specifický lékařský PR, právnícký PR, chemicko-průmyslový PR. Buď to děláte dobře, nebo špatně. A pokud to děláte špatně, tak se setkáváte s negativní reakcí veřejnosti. To, že vás veřejnost nechápe, je chybou způsobu, jakým komunikujete.

V tomto ohledu se situace poměrně změnila. Lesnický svět kvůli kalamitě vstoupil do normálního běžného světa profesionální komunikace. Té komunikace, která tady ještě před 10 lety nebyla.

Transkripce rozhovoru s lesním správcem LS Ledeč nad Sázavou Ing. Václavem Husincem

Martin Zajíček: „Jak podle vás vnímala veřejnost státní podnik Lesy České republiky na začátku kůrovcové kalamity a jak vnímá podnik nyní?“

Václav Husinec: Ve chvíli, kdy se kůrovcová kalamita rozjela a začala gradovat a ukázalo se, že rozpad lesů je obrovský, tak veřejnost zřejmě z počátku hledala příčiny, ale zároveň bylo od počátku vidět a cítit, že my máme být ti, kteří by měli dokázat kalamitu zastavit. Nevybavuji si, že by někdy zaznělo, že lesníci nebudou schopni kalamitu zvládnout. Asi to bylo dáno i managementem, který velmi rázně a rychle vykomunikoval kroky, které povedou k sanaci kalamity. Samozřejmě, jak kalamita postupovala, tak se ukázaly reálné slabé provozní články, kdy jsme naráželi na nedostatek zpracovatelských kapacit, nedostatek odbytových možností. Je třeba si uvědomit, že v té době se více než zdesetinásobil objem dřeva, které šlo na trh a zpracovatelský sektor na to nebyl připravený.

Neřekl bych tedy, že nás na začátku kalamity vnímala veřejnost výrazně negativně. Veřejnost vnímala, že my jsme ti, kteří mají kalamitu zvládnout. V průběhu se však ukazovala slabá místa a jako s každou velkou disturbancí v krajině, která se zpracovává mechanizovaně, vznikla určitá poškození, která byla ihned vypichována a v průběhu kalamity se náš obraz zhoršoval.

Tak jak se zvýšily objemy lesnických činností, tak se zvýšila i naše aktivita směrem ven – komunikovat co děláme, jak to děláme a proč to děláme. Byla zde i snaha zapojit veřejnost, což bylo velmi kvitováno a v počátcích kalamity se naše eventové akce setkávaly s obrovským úspěchem. Měly velkou podporu. Veřejnost kalamitou žila, i díky mainstreamovým médiím, která denně vypouštěla obsah o kůrovcové kalamitě. Vše bylo samozřejmě dáno do souvislosti s globální klimatickou změnou. Vše bylo dáno i do souvislosti, že zpracování kalamity je jednou částí problému a druhou částí problému je připravit lesy na klimatickou změnu.

Martin Zajíček: „Jak se podle vás změnila marketingová strategie Lesů ČR v návaznosti na kůrovcovou kalamitu?“

Václav Husinec: „Změnila se velmi. Před kůrovcovou kalamitou funkční marketingová strategie neexistovala. To, co jsme měli byly pouhé základy, které cílily na velmi úzkou skupinu lidí. V průběhu kalamity nastalo, že státní podnik Lesy České republiky se poprvé od svého založení dostal do takové ekonomické situace, kdy začalo být zřejmé, že možná nastane scénář, kdy podnik nebude schopný sám sebe financovat. A to financování podniku samozřejmě z 90 % jde z prodávání dřeva, takže ekonomické výhledy v první části kalamity ukazovaly, že možná nastane situace, kdy nebudeme schopni několik let dosáhnout kladného hospodářského výsledku, což pro nás byl naprosto nový stav. Bylo nutné na to reagovat a připravit veřejnost a politickou reprezentaci na to, že možná nastane situace, kdy budeme muset být externě financováni, abychom to zvládli.“

Tím došlo k absolutní proměně marketingové kampaně a hledaly se kanály, které osloví co nejširší veřejnost. Bylo cíleno i na tehdejší politickou reprezentaci, a to si myslím, že poměrně úspěšně, protože v té době se špičky našich politiků dostaly do lesa a seriózně se začaly o problém zajímat.

Programy Sázíme lesy nové generace a Vracíme vodu lesu byly zásadní v komunikaci s laickou veřejností. S postupem kůrovcové kalamity se ukázaly sekundární jevy toho, co se stane, když se odlesní velké území. Les zmizel a začaly kolísat hladiny podzemní vody, to byla jedna část problému. Druhou byla probíhající klimatická změna, která ještě více umocnila debatu o změně druhové skladby. Pro nás bylo velmi důležité ukázat, že nejsme jen ti, kteří dřevo těží, ale také, že les vnímáme komplexně, a že uvažujeme i nad funkcí vodohospodářskou, ať už je to zadržení vody v krajině, nebo redukce výparů. Veškerá témata bylo třeba laickou formou veřejnosti vysvětlit. A z toho důvodu vznikaly programy jako Vracíme vodu lesu, kdy jsme ukazovali na sérii opatření, že opravdu nad vodním režimem krajiny přemýšlíme a je pro nás velmi důležitý a zásadní. V rámci kampaně Sázíme lesy nové generace jsme veřejnosti ukazovali, že přechod od monokulturního smrkového hospodaření je opravdu míněn vážně a jevílo se nám jako velmi přínosné, že na eventových akcích jsme schopni prakticky ukázat, jaká dřevinná skladba se v lesích obnovovaných po kalamitě bude zalesňovat a jaké ty lesy budou. Jedná se o nejúspěšnější kampaně, které podnik Lesy České republiky vedl a věřím, že měly i největší ohlas.“

Martin Zajíček: „Začal státní podnik používat nové komunikační kanály v reakci na kůrovcovou kalamitu?“

Václav Husinec: „Určitě ano. Podnik už před kůrovcovou kalamitou některé komunikační kanály využíval. Hlavním kanálem byla sponzorská činnost a zviditelňování se na různých akcích. Také se používala lesní pedagogika, která byla cílena na děti a mládež. Krédo bylo, že vysvětlíme nejmladší generaci, jakým způsobem k lesům přistupujeme a nastupující generace tak o nás nebude smýšlet tak negativně. Ukázalo se, že těmito způsoby jsme schopni oslovit omezený počet lidí, a přitom pro nás bylo důležité oslovovat širokou veřejnost a politickou reprezentaci. V tomto se nová média ukázala jako naprosto nezbytná, protože jsme si poměrně jednoduchým způsobem rychle zvýšili dosah. Vznikly Facebookové stránky, začali jsme komunikovat přes Twitter, začali jsme vytvářet podcastové kanály, točili jsme tematická videa. Pro nás je to velmi výhodná forma komunikace a ukazuje se, že má opravdu velký dosah. Stále si ale myslíme, že personalizovaná kampaň, kde hovoříme s menší skupinou, je nadále důležitá. V kritickou chvíli kůrovcové kalamity ale pro nás bylo prioritou oslovit co nejširší skupinu lidí.“

Martin Zajíček: „Zmínili jste tedy sociální sítě a vyšší apel na komunikaci obecně. Rád bych se vás ještě doptal na vaše kontaktní kampaně, například kampaň Lesy pro budoucnost v severních Čechách. Jak tyto kampaně hodnotíte a setkaly se podle vás s úspěchem?“

Václav Husinec: „Kontaktní kampaň v masovém měřítku použily Lesy České republiky v severních Čechách. Obdobná situace vznikla i na Vysočině, kde bylo tempo kalamity výrazně rychlejší. Při zpracování kalamity probíhá těžba dřeva a je nutné dřevo z lesa expedovat. V souvislosti s velmi dynamickým průběhem byly v krátkém čase nasazeny

velké strojní kapacity a probíhal odvoz dřeva s vysokou intenzitou, což samozřejmě místní komunita vnímala velmi negativně. Průjezdem nespočetných souprav dřeva byly ničeny komunikace, které byly v majetku obcí a krajů. Kontaktní kampaň se ukázala jako velice dobré řešení, kdy Lesy České republiky jednaly s místními samosprávami a individuálně v rámci kraje vysvětlovaly místním činitelům, v jaké jsme pozici, co děláme, ukazovali jsme, jak bude probíhat následná obnova, jakým způsobem budeme realizovat opravy cest.

Kampaň byla velmi přínosná a podařilo se nám změnit veřejné mínění a přesvědčit místní samosprávy, což bylo velmi přínosné při případných jednáních obecního zastupitelstva a městského zastupitelstva, kde i místní činovníci byli schopni vysvětlit občanům, co se vlastně děje a co bude následovat.“

Martin Zajíček: „Jak se podle vás změnil v návaznosti na kůrovcovou kalamitu přístup Lesů ČR k event marketingu?“

Václav Husinec: „Event marketing byla novinka, kterou Lesy České republiky spustily v průběhu kůrovcové kalamity. Prvním rokem, kdy se tato akce, která se jmenovala Den za obnovu lesa, konala byl rok 2019. A již v prvním roce se této akce zúčastnilo 31 000 lidí. Ta akce probíhala zhruba na 12 místech po celé republice a ten zájem o ní byl obrovský. Je to akce, kterou již děláme standartně a stala se jakousi tradiční akcí podniku Lesy České republiky. Je o ní nadále velký zájem. Dnes už je to posunuto i do té úrovně, že i sami lidé nás často kontaktují a zajímá je, kdy proběhne další ročník. Trošku nám v tom udělala čáru přes rozpočet pandemie Covidu-19, kdy jsme měli naplánovanou akci podobného rozsahu i pro rok 2020, ale bohužel vzhledem k protipandemickým opatřením nebylo akce tohoto typu organizovat. Změnili jsme model a začali jsme pořádat více menších akcí pro menší počet lidí, tak abychom dostáli protipandemickým opatřením. I tyto akce se setkaly s velkým úspěchem. Dnes jsou eventové akce jedním ze základních kamenů marketingové komunikace Lesů České republiky a v podstatě oba tyto modely se osvědčily. Dnes probíhá jak hromadná akce Den za obnovu lesa, tak i jednotlivé organizační jednotky Lesů České republiky pořádají sami takzvané Malé dny za obnovu lesa, což jsou komornější akce pro menší skupinu lidí. Máme skupiny lidí, kteří se k nám vracejí a setkáváme se s nimi už několik let.

Marketingový tým, který v roce 2019 organizoval Den za obnovu lesa velmi dobře využil známých osobností a udělal z nich tváře akce. Tvářemi byly osobnosti jako Petr Čech, Eva Samková nebo spisovatel Arnošt Goldflam a další. Propojení se slavnými osobnostmi využíváme dodnes a ukazuje se, že tento přístup dokáže zaktivovat velký počet lidí.“

Martin Zajíček: „Lesy České republiky mají angažmá i na jiných veřejných akcích, například akce Běhej lesy nebo Kolo pro život, kde často podnik má vlastní stánek s lesní pedagogikou, kde probíhá edukace veřejnosti – jak malých, tak dospělých. Jak relevantní je podle vás pro podnik angažmá na těchto menších akcích?“

Václav Husinec: „Ty akce nejsou až tak malé. Jako všechny akce, i tady mají organizátoři rádi doprovodný program a my za dvě desetiletí, ve kterých se věnujeme lesní pedagogice,

tak jsme schopní nabídnout velmi dobrý doprovodný program. Naše stánky s lesní pedagogikou jsou na těchto akcích vždy v obležení.“

Martin Zajíček: „Změnila se podle vás komunikace státního podniku na sociálních sítích v návaznosti na kůrovcovou kalamitu?“

Václav Husinec: „První změna nastala v počátku kůrovcové kalamity, kdy se otevřela nová témata, která jsme považovali za důležitá komunikovat. Byl to úklon od stavu před kalamitou, kdy jsme komunikovali standartní hospodaření a běžnou práci v lese. Na počátku kůrovcové kalamity jsme komunikovali, jaký je náš záměr, co vlastně chceme dělat a jakým směrem se chceme ubírat. Také jsme vypichovali nejdůležitější body: již zmíněné programy Sázíme lesy nové generace a Vracíme vodu lesu. V průběhu kůrovcové kalamity již nestačilo říkat co se chystáme dělat, ale bylo nutné ukazovat výsledky. Na sociálních sítích jsme ukazovali jednotlivé případy. Opravili jsme vodní nádrž, sdíleli jsme to na sociálních sítích. Každou drobnou akci jsme komunikovali. Stejně tak jsme detailně komunikovali tempo obnovy. Z počátku to tedy bylo o tom, co se chystáme dělat a již po roce jsme ukazovali, co jsme udělali.“

Po úspěchu komunikace programu Vracíme vodu lesu a Sázíme lesy nové generace, tak se nám ukázalo jako výhodné komunikovat i další témata, která nás trápila. Ať už to byla témata obecná, jako Ne po lese, kde jsme řešili jízdu motorovými vozidly po lesních pozemcích. V návaznosti na kůrovcovou kalamitu docházelo také k přemnožení hlodavců na velkých kalamitních holinách a my jsme jako jeden ze způsobů tlumení hlodavců využívali sovy a dravce a upravovali jsme pro ně prostředí. Na to konto jsme začali komunikovat Vracíme sovy lesu, kdy jsme opět komunikovali veřejnosti, co v lese děláme a proč je to pro nás přínosné. Další kampaní, kterou jsme komunikovali bylo Vracíme koně lesu, kde se jednalo o přibližování dřeva koněm, jakožto jednoho z tradičních způsobů lesnictví. Tento typ komunikace jsme nadále používali i u relativně ožehavých tématech, jako například téma Soutoku a zdali by měl soutok Moravy a Dyje vyhlášen jako národní park. Pomocí této kampaně jsme komunikovali naše postoje a naše názory, proč si myslíme, že by Soutok neměl být národním parkem.“

Martin Zajíček: „Lesy České republiky mají vlastní podcastový kanál Uchem v mechu. Jak relevantní je pro vás tento podcastový kanál pro komunikaci státního podniku?“

Václav Husinec: „My dnes oslovujeme v podstatě tři typy osob: širokou laickou veřejnost, odbornou lesnickou veřejnost a zaměstnance podniku Lesy České republiky. Je třeba si uvědomit, že Lesy České republiky v tuto chvíli zaměstnávají necelé čtyři tisíce lidí a při tomto množství klasická liniová komunikace je velmi složitá a časově náročná. Podcastový kanál je výborný pro vnitropodnikovou komunikaci a zároveň je výborným médiem pro odbornou veřejnost. Podcastový kanál cílí hlavně na tyto dvě složky. Sociální sítě jsou spíše pro laickou veřejnost. Podcast jde víc do hloubky a řeší se závažnější témata. Je to i prostor pro vrcholný management Lesů České republiky pohovořit třeba na nějaké bilanční téma a vysvětlit své přístupy a postupy zaměstnancům podniku a odborné veřejnosti.“

Martin Zajíček: „Shaded green strategie green Marketingu je dlouhodobým procesem, kdy firma komunikuje své enviromentální aktivity a snaží se tím získat konkurenční výhodu. Extreme green je strategie green Marketingu, která je zakomponovaná hluboko do útrob firmy jako celku, ovlivňuje firemní kulturu i výrobu. Všechny prvky marketingového mixu jsou namířeny vůči ekologické strategii. Souhlasíte s tvrzením, že státní podnik je dlouhodobě orientován směrem ke green Marketingu a realizuje jednu z těchto dvou strategií? Pokud ano, vyberte kterou.“

Václav Husinec: „Už v zakládací listině je uvedeno, co má státní podnik Lesy České republiky dělat. Máme pečovat o lesy ve vlastnictví státu, to znamená o veřejné lesy. Podstatou toho jsou tři základní pilíře. Pilíř sociální, ekonomický a ochránářský. My stojíme a padáme s green marketingem. Green marketing je protkán veškerými rozhodovacími procesy, veškerým plánováním a jakákoliv firemní strategie je stavená na green marketingu. Ono to jinak u lesů ani nejde. Naším posláním je pečovat o lesy, aby byly dlouhodobě udržitelné a naplňovaly všechny pilíře, které jsem zmínil. V našem případě se tedy jedná o extreme green marketing. Green marketing tedy nepoužíváme jako nástroj pro komunikaci a pro vytváření zisku, pro nás je to základním kamenem.

Závěrem bych chtěl říct jednu věc: posledních pět let velmi ukázalo, jak je důležité pro lesnický sektor komunikovat svoji činnost. Kdybychom se před rokem 2017 věnovali marketingu s takovou intenzitou jako dnes, tak to, jak nás veřejnost vnímala při nástupu kůrovcové kalamity mohlo být o hodně příznivější.“

Informovaný souhlas

Jan Sotona:

INFORMOVANÝ SOUHLAS S POSKYTNUTÍM ROZHOVORU A JEHO NÁSLEDNÝM VYUŽITÍM PRO BAKALÁŘSKOU PRÁCI:

ZMĚNY MARKETINGOVÉ A KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIE STÁTNÍCH VLASTNÍKŮ LESŮ V REAKCI NA KŮROVCOVOU KALAMITU

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl jsem informován o účelu rozhovoru, kterým je doplnění bakalářské práce Martina Zajíčka s názvem Změny marketingové a komunikační strategie státních vlastníků lesů v reakci na kůrovcovou kalamitu.
- Bylo mi sděleno, jaký bude mít rozhovor průběh.
- Souhlasím s nahráváním rozhovoru. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepisu bude smazán. Transkripce bude součástí bakalářské práce a bude tak nadále volně přístupná online.

Datum: 12.4.2023
Podpis respondenta:



Ing. Václav Husinec:

INFORMOVANÝ SOUHLAS S POSKYTNUTÍM ROZHOVORU A JEHO NÁSLEDNÝM
VYUŽITÍM PRO BAKALÁŘSKOU PRÁCI:

ZMĚNY MARKETINGOVÉ A KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIE STÁTNÍCH
VLASTNÍKŮ LESŮ V REAKCI NA KŮROVCOVOU KALAMITU

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl jsem informován o účelu rozhovoru, kterým je doplnění bakalářské práce Martina Zajíčka s názvem Změny marketingové a komunikační strategie státních vlastníků lesů v reakci na kůrovcovou kalamitu.
- Bylo mi sděleno, jaký bude mít rozhovor průběh.
- Souhlasím s nahráváním rozhovoru. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepisu bude smazán. Transkripce bude součástí bakalářské práce a bude tak nadále volně přístupná online.

Datum:

Podpis respondenta:

Ing. Václav Husinec
Digitálně podepsal
Ing. Václav
Husinec
Datum: 2023.04.12
15:20:45 +02'00'