

# Krizová komunikace festivalu Bažant Pohoda 2009

Lenka Blažková

---

Bakalářská práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka BLAŽKOVÁ**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
  
Téma práce: **Krizová komunikace ve zvolené organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, zaměřte se na krizovou komunikaci a mediální analýzu.
2. Definujte základní pojmy, cíle práce, metody práce a pracovní hypotézy.
3. Analyzujte krizovou komunikaci zvoleného eventů, provedte mediální analýzu, vyvodte závěry.
4. Na základě zjištěných dat navrhnete model efektivní krizové komunikace pro podobné typy aktivit.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČEPELKA, O.: Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Liberec: Nadace Omega, 1997. 1. vydání. 243 s. ISBN 80-902376-0-6.

HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008. 2. rozšířené vydání. 254 s. ISBN 978-80-7621-178-2.

ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi). Praha : Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.



Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**10. května 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12.4.2010.....

LENKA ZLAJKOVÁ   
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tato práce se zabývá krizovou komunikací slovenského festivalu Bažant Pohoda 2009, jehož organizátoři se museli potýkat s následky přírodního neštěstí. Teoretická část práce podává náhled do charakteristik a principů komunikace, krizové komunikace a mediální analýzy. Praktická část pak analyzuje mediální obraz zmíněné krizové komunikace.

Klíčová slova:

Komunikace, Krizová komunikace, Mediální analýzy, Festival, Public relations.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with crisis communication of Slovakia music festival Bažant Pohoda 2009 which faced to consequence of natural disaster. The Teoretical part provides an insight into characteristics and principles of communication, crisis communication and media analysis. The Practical part analysis medial response of this crisis communication.

Keywords:

Communication, Crisis communication, Medial analysis, Festival, Public relations.

Děkuji své rodině, která mě podporuje nejen při tvorbě této práce.

MOTTO: *„Člověk má odvahu k ničení, ku tvoření ještě dlouho ne.“*

Jan Werich

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 6. 5. 2010

Lenka Blažková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
<b>2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO TEORIE</b> .....	<b>13</b>
2.1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST PR .....	13
2.2 ZÁKLADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	14
2.3 JAK KOMUNIKOVAT .....	19
2.4 PŘÍKLADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	20
2.4.1 Krizová komunikace společnosti Škoda Auto, a. s. ....	20
2.4.2 Krizová komunikace Zoo Praha .....	22
<b>3 METODA VÝZKUMU</b> .....	<b>24</b>
3.1 METODIKA MEDIÁLNÍ ANALÝZY .....	24
3.1.1 Výběr médií .....	24
3.1.2 Analýza zdrojových dat .....	24
<b>4 STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE A HYPOTÉZ</b> .....	<b>26</b>
4.1 CÍLE PRÁCE .....	26
4.2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>5 O FESTIVALU</b> .....	<b>28</b>
5.1 NÁVŠTĚVNOST FESTIVALU .....	29
5.2 OBECNÉ BEZPEČNOSTNÍ ZÁSADY FESTIVALU .....	30
5.3 NÁSTIN SITUACE NA FESTIVALU V ROCE 2009 .....	31
5.4 FINANCOVÁNÍ NÁKLADŮ SPOJENÝCH SE SITUACÍ NA FESTIVALU .....	32
<b>6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE FESTIVALU</b> .....	<b>33</b>
6.1 SPECIFICKÁ KRITÉRIA PRO MEDIÁLNÍ ANALÝZU KRIZOVÉ KOMUNIKACE FESTIVALU .....	33
6.2 KOMUNIKACE AGENTURY POHODA, S. R. O. ....	35
6.2.1 Bezprostřední krizová opatření .....	36
6.2.2 Bezprostřední krizová komunikace .....	36
6.2.3 Navazující krizová komunikace .....	37
6.3 KOMUNIKACE VEŘEJNOSTI .....	38
6.3.1 Aktivity na sociální síti .....	39
6.3.2 Happeningy a podpůrné akce .....	39
6.4 MEDIÁLNÍ ANALÝZA .....	39
6.4.1 Medializace události .....	40
6.4.1.1 Shrnutí .....	41
6.4.2 Aktivita jednotlivých médií .....	42
6.4.2.1 Shrnutí .....	43
6.4.3 Citové zabarvení informací v jednotlivých médiích .....	43
6.4.3.1 Shrnutí .....	45
6.4.4 Vliv krizové komunikace na média .....	46
6.4.4.1 Shrnutí .....	47

<b>7 ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ROZBORU KRIZOVÉ KOMUNIKACE FESTIVALU.....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Krize je ve většině tržních společností chápána jako nutné zlo, které je třeba překonat. Dle mého názoru je však krize spíše cyklický stav, který přichází a odchází, čímž působí jako čistící element pro firmy a projekty, které nejsou schopny se na trhu udržet. Kritické období v jakékoliv firmě by proto mělo být příčinou ke zvýšené komunikaci s vnitřním i vnějším okolím firmy nebo organizace. V ideálních případech to tak opravdu funguje. Krizová komunikace však vyžaduje nejen výborné a profesionální zvládnutí situace v krizi, ale především kvalitní přípravu komunikačního a krizového plánu. Vzhledem k časové vytíženosti vedoucích i dílčích pracovníků ve firmě je však právě tato fáze krizové komunikace zanedbávána, a to nejvíce v malých a středních firmách, které nemají pro tvorbu krizového plánu kapacity. Zanedbání přípravy však může mít pro firmu fatální následky, protože krizová komunikace neřeší jen extrémní situace, jakými jsou havárie nebo katastrofy, ale také situace, které se mohou zpočátku jevit jako nedůležité nebo zanedbatelné. Z tohoto důvodu je třeba využít všech možných dostupných prostředků, a vyhradit čas a zdroje pro tvorbu krizového plánu a přípravu krizové komunikace, dokonce i v malých a středních podnicích, protože jedině tak je možné se zaměřit na řešení a optimální kompromisy.

Práce se bude zabývat rozbořem krizové komunikace slovenského open-air festivalu Bažant Pohoda, který se v roce 2009 musel potýkat s neštěstím zaviněným přírodními živly. V teoretické části práce nastíním téma krizové komunikace a představím postup, kterým bude probíhat zkoumání v další části práce. V analytické a projektové části pak provedu zkoumání pomocí mediální analýzy a analýzy celkové komunikace festivalu, a to jak z pohledu samotných pořadatelů, tak z pohledu veřejnosti a médií. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o slovenský festival, pokusím se pomocí jeho mediální analýzy nastínit i rozdíl mezi mediálním obrazem v Čechách a na Slovensku. Pokusím se tak přehledně roztrždit informace, které se v médiích objevily a zjistit, zda krizová komunikace ze strany organizátorů měla vliv na mediální obraz neštěstí. V závěru bych ráda zhodnotila dopad této komunikace a jeho kvalitu, případně navrhla vylepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ

**Festival-** slovo pocházející z latinského *festive* (Zdroj: *ABZ-Slovník cizích slov, [online]*), tedy událost (Zdroj: *ABZ-Slovník cizích slov, [online]*). Jedná se kulturní společenskou akci pořádanou za účelem prezentace jednotlivých prací nebo tvorby umělců, případně pak setkání osob zainteresovaných ve specifickém odvětví lidské činnosti. V našem případě bude slovo použito především pro akci hudebního charakteru.

**Krize-** je široký pojem, který spadá do většiny oblastí lidské existence. Pro účely této práce si krizi definujeme jako nežádoucí stav zapříčiněný změnou stávající situace. Tento stav je potřeba konstruktivně vyřešit tak, aby se krize nemohla dále rozvíjet a tím poškodit podnik.

**Krizová komunikace-** je podáváním informací vnitřní i vnější veřejnosti podniku v období krize, které uvádí informace o dané události na pravou míru, osvětluje příčiny a představuje postupy řešení situace. Je důležitou součástí image podniku a musí být prováděna kvalifikovaně, pečlivě a uváženě prostřednictvím pověřených osob. Je prostředkem ke zvládnutí krizové situace a napomáhá přehlednému vyřešení problému a zabraňuje vzniku komunikačního šumu nebo dezinformaci.

**Krizový plán-** je systémem, který zpracovává možné kritické faktory, které se vyskytují v podniku a jeho okolí, přináší postupy řešení a zpracovává komunikační systémy, které by měly vést k vyřešení nastalé krizové situace. Sestává z několika částí, které řeší nejen situaci před krizí a během ní, ale zahrnuje také nácvik postupu v krizových situacích a závěrečnou kontrolu účinnosti postupů.

Fáze krizového plánu:

1. Analýza možností a rizik
2. Eliminace zdrojů rizik
3. Konzultace krizového plánu s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků
4. Tvorba samotného plánu
5. Zavedení
6. Praktický nácvik postupů krizové komunikace
7. Kontrola a inovace

(Zdroj: Vlastní)

Základem zavedení krizového plánu v organizaci je jeho stručnost, přehlednost a praktičnost informací, které plán obsahuje tak, aby byl snadno využitelný při řešení krizové situace. Obsahem krizového plánu pro jednotlivé úseky firmy by měl být stručný nástin řešené situace, postup delegace pravomocí, telefonní čísla kontaktních osob, hierarchie činností a opatření vedoucích k řešení, seznam institucí, které jsou důležité při řešení dané situace a seznam členů krizového týmu. Celkový plán krizové komunikace by měl dále obsahovat zásady pro komunikující (tiskový mluvčí, obchodní ředitel, vedoucí úseku, management atd.), seznam médií, která by měla být o situaci informována a přibližný časový harmonogram.

**Mediální analýza**- je rozbor mediálního obrazu společnosti, produktu nebo služby, osobnosti, tématu nebo události. Provádí se pomocí zpracování podrobného přehledu zpráv za určité období, které se v médiích objevily, a to jak z kvantitativního a kvalitativního hlediska. Více viz kapitola 3.1 Metodika mediální analýzy.

**Public relations**- je nástrojem pro komunikaci a vytváření vztahů s veřejností. Název je často zkracován počátečními písmeny jako PR. Je to dlouhodobá cílevědomá činnost díky které firma nebo organizace buduje a udržuje vztahy s veřejností, tyto vztahy upevňuje a získává zpětnou vazbu. „Komunikace je přirozeným pracovním nástrojem PR, ale v public relations zdaleka nejde jen o osobní komunikaci jednotlivého zástupce organizace s jednotlivým zástupcem veřejnosti. Dalším pomýlením v souvislosti s PR je názor, že v éře hromadných sdělovacích prostředků představuje práce s veřejností pouze sdělování informací prostřednictvím těchto médií. Zdá se, že ideální by bylo mít tiskového mluvčího, který řekne vše, co bude veřejnost zajímat. Nebo dokonce- co my chceme, aby ji zajímalo. Tak pasivně a neúplně se však organizace chovat nemůže.“ (Škarabelová, 2002. s. 16). Pojem PR si více rozebereme v následující kapitole.

## 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE JAKO TEORIE

### 2.1 Krizová komunikace jako součást PR

Krizová komunikace spadá do oblasti PR, protože se vždy jedná o komunikaci situace, která ovlivňuje nebo narušuje dobré jméno a reputaci podniku nebo organizace. Pomoc odborníků PR a jejich zkušenosti s médii mohou napomoci k vyřešení takové situace ve prospěch podniku.

Pojem PR bychom mohli definovat jako nástroj pro komunikaci a vytváření vztahů s veřejností, jak bylo uvedeno v první kapitole. Obor PR se nezaměřuje na jednotlivé výrobky a služby jako je tomu u ostatních nástrojů komunikačního mixu., ale naopak na postoje veřejnosti k organizaci a na podnik jako celek. Pro upřesnění je třeba uvést, že PR se zabývá dvěma rovinami, a to:

- Rovina institucionální- činnost směřující k získání dobrého jména na veřejnosti.
- Rovina individuální- chování jednotlivých reprezentantů organizace.

Na obou těchto rovinách je důležité sledovat a dodržovat hlavní cíle PR, ke kterým patří:

- získání podpory veřejnosti pro své poslání a záměry
- získání příznivého prostředí pro komunikaci s názorovými vůdci
- řešení krizových situací
- zlepšení image u zaměstnanců podniku

Tyto cíle však samozřejmě nemůžeme brát jako jediné a definitivní rozdělení zaměření PR, protože každá jednotlivá organizace vytváří pro každou kampaň jiné podmínky a očekává splnění odlišných cílů, které tak musí být modifikovány, pro každou situaci zvlášť.

Zároveň v obou uvedených rovinách dělíme strukturu PR dle jednotlivých zdrojů a cílů pro větší přehlednost na následující oblasti:

- cíle PR
- lidé a orgány, kteří tyto cíle produkují
- organizace práce, která je k produkování cílů zapotřebí
- prostředky a informace, které se k dosažení cílů používají.

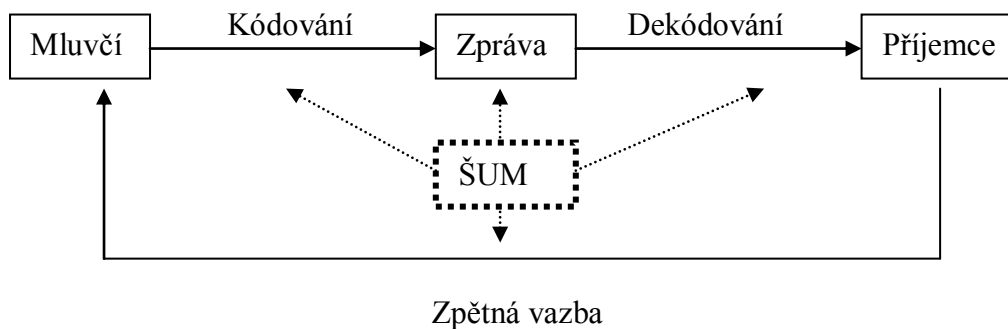
Díky analýze uvedených rovin můžeme komplexně a přehledně pracovat s PR jako komunikačním nástrojem.

(Zdroj: Škarabelová, 2002)

## 2.2 Základy krizové komunikace

Stejně jako pro komunikaci všeobecně je třeba si také u krizové komunikace uvědomit základní komunikační model, kdy informace přechází od mluvčího k příjemci. Model komunikace bychom mohli zjednodušeně ukázat na následujícím diagramu.

**Základní komunikační model:**



(Zdroj: vlastní)

Účastníky procesu komunikace je mluvčí a příjemce, mezi kterými probíhá interakce pomocí kódování sdělení (formulace informace, jazyková identifikace atd.) na straně mluvčího a dekodování na straně příjemce, který následně vysílá zpětnou vazbu. Na všechny součásti komunikačního procesu může působit některý z komunikačních šumů popsaných níže v této kapitole.

Jak z diagramu vyplývá, je velice důležité uvědomit si, že existují komunikační šumy a bariéry, které mohou způsobit nepochopení, které vede ke ztrátě efektivity komunikace. Tyto bariéry můžeme rozdělit na:

- **Horizontální bariéry** (pluralita názorů a originalita každé osobnosti může vést k odlišnému výkladu přijatého sdělení).
- **Vertikální bariéry** (rozdílnost v hierarchii hodnot osob s různým postavením, jako je například vztah nadřízený- podřízený nebo vychovávající a vychovávaný, kdy dochází k zapojení různých postojů a tedy vnímání sdělení).

- **Jazykové bariéry** (rozdílnost jazyků a sémantické posuny významů některých slov).
- **Kulturní bariéry** (rozdílnost kultur a národností vede k odlišnému výkladu sdělení způsobenému kulturním a společenskými rozdíly jednotlivých společností)

Výše jsme se zmiňovali i o informačních šumech, které negativně ovlivňují komunikaci. Mezi tyto šумы patří:

- **Fyzický šum** (narušení komunikace vlivem fyzických podmínek jako je například hluk).
- **Fyziologický šum** (narušení vlivem fyziologických vad, jako například postižení receptorů).
- **Psychologický šum** (emoce, které mohou zkreslit průběh komunikace).
- **Sémantický šum** (vycházející z rozdílnosti chápání významu slov).

(Zdroj: Juříčková, 2008)

Pro správné fungování krizové komunikace je potřeba zdroje komunikačních šumů eliminovat nebo úplně potlačit a informaci podávat jednoduše a přehledně tak, aby informace sama předcházela vzniku informačních šumů.

Jak bylo řečeno výše, krize je pojem, který zasahuje do všech oblastí lidského působení, ale přestože je její průběh i dopad v každé oblasti jiný, dá se krize všeobecně charakterizovat.

*„Lékaři chápou krizi stav pacienta, kdy dochází k obratu v jeho léčení a tento obrat je otevřený a ve svém závěru směřuje buď k jeho uzdravení, nebo ke smrti. V tomto pojetí sahá krize až k Hippokratovi. Pokud z něj vycházíme, lze krizi chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho budoucnosti, která má ambivalentní podobu- bytí nebo nebytí.“*

(KÖNIGOVÁ, M., ZUZÁK, R., 2009, s. 18)

Tuto definici pak můžeme modifikovat pro každý z oborů lidské činnosti, kdy krizi chápeme jako zlomové období, které rozhoduje o další existenci.

Krizová komunikace jako prvek řešení kritické situace by měla splňovat určitá kritéria vyplývající ze studie zásad krizového managementu aplikovaných na danou společnost nebo organizaci. Tato kritéria jsou jasně definována pomocí krizového plánu, předchozích zku-

šeností samotné organizace a zkušenostmi podobných firem v oboru, stavem mediálního prostoru na území působení organizace a především také legislativou, týkající se oboru působení firmy.

Existuje několik přístupů k řešení krizové komunikace, je však třeba uvést, že nejdůležitější součástí je kvalitní příprava. Na základě tohoto principu bychom mohli přístupy k přípravě krizové komunikace pro zjednodušení rozdělit na:

- **Aktivní činnost** (tvorba krizového plánu, aktivizace zapojených složek, nácvik řešení)
- **Pasivní činnost** (vyčkávání do příchodu krize)

Aktivní přístupy řešení jsou pak typické pro velké a nadnárodní firmy, které disponují dostatkem lidských zdrojů, pasivní činnost je specifická pro malé a střední podniky, pro které je prioritou výroba a prodej, přestože by aktivní činnost měla být vlastní všem podnikům bez rozdílu.

Miroslav Foret se ve své knize Marketingová komunikace rovněž zabývá aktivními a pasivními přístupy ke komunikaci, kdy tvrdí, že je pochopitelné, že pasivní přístup je velmi pohodlný a díky tomu rozšířený a oblíbený. Na druhou stranu však s jeho pomocí nedokážeme úspěšně vyřešit problémy ve svůj prospěch. Foret tvrdí, že základem aktivního přístupu, který by měl být vlastní organizacím a firmám, by mělo být v první řadě soustavné vyhledávání problémů, ne však jejich vytváření. „*Nebojte se problémů, ale naopak buďte nesví, pokud ve své dejme tomu řídicí a rozhodovací činnosti žádné neřešíte. Neznamena to, že nejsou, ale bohužel naopak něco horšího- vy o nich nevíte.*“ (Foret, 2006). Dále Foret uvádí, že řešení problémů spočívá v hledání optimálního a rovnovážného stavu mezi činnostmi a podmínkami, za nichž jsou nebo by měly být provozovány. Za rovnovážný vztah je považováno sjednocení vlivů vnitřních a vnějších a situací, které z podnikových činností vychází. V případě nerovnováhy mezi těmito veličinami dochází k výskytu problémů, ze kterých se může vyvinout krize.

Dle Antušáka a Kopeckého je aktivní činnost také komunikací, která předchází krizové situaci. „*Rozdíl je v tom, že ,předudálostní' krizovou komunikaci, jako nástroj krizového managementu, použijeme záměrně, dobrovolně, ze svobodného rozhodnutí. Kdežto ,poudálostní'- vynuceně, pod časovým tlakem a často ve stresu. V případě, že krizová událost nastane, okamžitě se o ni začnou zajímat média. Někdy o ní novináři vědí dokonce dříve než představitelé orgánů krizového řízení, management firem nebo právnícké a fyzic-*



*ké osoby, kterých se předmětná událost týká.*“ (Antušák, Kopecký, 2005, str. 25). Autoři tak chápou aktivní činnost podobně jako Foret, který za aktivní činnost označuje předcházení možným problémům a problematickým situacím.

Jak tedy komunikovat? Důkladná příprava ještě neznamená kvalitní krizovou komunikaci. Ve okamžiku, kdy krize nastane bychom se měli řídit podle tří základních pravidel, a to:

1. Zjistit fakta
2. Zabránit panice
3. Komunikovat jen to, co se týká krize

Následně pak můžeme využít čtyř základních komunikačních rovin, které jdou v logickém sledu za sebou:

- Regret- lítost
- Responsibility- zodpovědnost
- Reform- náprava
- Restitution- náhrada

Dodržováním těchto pravidel se vyhneme komunikačním šumům a vytvářením mylných informací, zatímco stále splňujeme požadavky, které na nás klade veřejnost a kontrolujeme rovinu lidských potřeb a přiměřenosti reakcí.

(Zdroj: Jurášková, 2005)

Protože krizová situace většinou není pouze dílem okamžiku, ale souhrou mnoha faktorů, které na událost působí, jsme většinou schopni se na problém nebo událost připravit a reagovat na ně v době jejího vzniku nebo ještě předtím. Stejně jako v uvedeném úryvku z Antušáka a Kopeckého můžeme podotknout, že komunikací, kterou autoři nazývají „předudálostní“, můžeme zabránit vzniku dezorientace, dezinformace nebo přehnaných reakcí. Příkladem může být upozornění účastníků exkurze v továrně, že ve výjimečných případech může dojít k havárii a instruovat účastníky, jak se v takovém případě mají zachovat.

Abychom mohli s pojmem krizová komunikace pracovat, měli bychom si také ujasnit, kdo a pomocí jakých kanálů může komunikovat, protože krizová komunikace rozhodně není pouze v rukou tiskových mluvčích.

Subjekty krizové komunikace na straně vysílatele:

- vedení společnosti
- vedoucí jednotlivých úseků
- úřady a odborníci
- složky veřejné zprávy (policie, hasiči, záchranná služba), vládní složky
- zaměstnanci podniku.

Subjekty krizové komunikace na straně příjemce:

- veřejnost
- zákazníci, investoři
- zaměstnanci podniku
- média.

Z uvedeného rozdělení vyplývá, že skupina zaměstnanců stojí jak na straně vysílatele, tak na straně příjemce, protože z jisté části tvoří zaměstnanci také veřejnost. Vždy však záleží na konkrétní situaci, podle které se jednotlivé skupiny automaticky zařadí do některé z rolí.

Mezi nástroje krizové komunikace patří:

- tiskové zprávy
- prohlášení
- tiskové konference, interview
- internetová komunikace
- krizové linky.

Tyto nástroje je potřeba modifikovat pro konkrétní situaci, tak aby sloužila ke zvládnutí krizové situace, protože v případě špatného využívání nástrojů krizové komunikace se může stát, že se nástroje obrátí proti nám. Nejkritičtější nástrojem krizové komunikace tak je internet, který sice může sloužit jako skvělý prostředek pro komunikaci zároveň se však může stát, že bezprostřednost příspěvků, anonymita a rychlé šíření informací způsobí nepříznivý vývoj situace.

*„Internet (...) přinesl skutečnou demokracii v přístupu k informacím. Stírají se výhody v podobě lepšího přístupu ke zdrojům- ať už jsou to suroviny a energie, polotovary, znalosti či pracovní síly, což přináší stále tvrdší konkurenci mezi firmami. I spotřebitelé mají díky*

*internetu větší svobodu při přijímání a zejména zpracování informací. ...Proto již některá, po celá desetiletí osvědčená pravidla marketingu a komunikace nefungují.*“ (Horáková, Stejskalová, 2008, str. 19)

Důvody nutné opatrnosti při užívání internetu jako nástroje krizové komunikace jsou následující:

1. Decentralizace krizové komunikace oproti dřívějšímu (přístup k celosvětovým informacím a databázím, menší míra využití tiskových zpráv oficiálních tiskových agentur).
2. Úroveň kvalifikace novinářů (novinářská praxe je doplněna o osobní poznatky a komentáře, na internetu může publikovat kdokoli, neexistuje možnost kontroly všech příspěvků).
3. Non-stop zpravodajství (neustálý tok informací umožňuje šíření informací po celém světě v reálném čase).
4. Globální archiv krizové komunikace (příspěvky archivované v obrovském časovém rozmezí umožňují přístup k informacím, které mohou být neaktuální).
5. Vytváření komunit (pod vedením názorových vůdců mohou vznikat skupiny, které se vyjadřují emotivně, často bez ověřených informací).

(Zdroj: Juříčková, 2008)

Tato měřítko však mohou zároveň být i přínosem pro užívání internetu jako jednoho z nástrojů krizové komunikace.

### 2.3 Jak komunikovat

Krizová komunikace je nástrojem, který je třeba využívat s citem a rozvahou tak, abychom byli schopni potlačit nepříznivé vlivy, které může nastalá situace přinést naší firmě nebo organizaci. Abychom zvládli umění komunikovat v případě krize, musíme si osvojit základní principy krizové komunikace:

- **Princip očekávané reakce:** před zahájením krizové komunikace je třeba analyzovat možné dopady vyjádření nebo reakcí na něj a připravit se na zvládnutí těchto reakcí. Krizová komunikace nesmí zapříčinit zhoršování krizové situace.

- **Princip nejhoršího vývoje:** plánování krizové komunikace s ohledem na nejhorší možnou variantu vývoje situace.
- **Princip hledání podpory:** hledání spojenců a spolehlivých zastánců, kteří by se mohli projevit ve prospěch společnosti nebo organizace.
- **Princip pravdivosti:** vždy mluvit pravdu. Sdělení nemusím být úplné, ale vždy musí být pravdivé. Nikdy nevyužívat fráze: Bez komentáře.
- **Princip otevřenosti:** je třeba být vždy k dispozici novinářům, přednostně komunikovat pozitivní informace.

(Zdroj: Antušák, Kopecký, 2006)

Dodržováním těchto zásad se vyhneme negativním dopadům krizové komunikace, které by poškodily dobré jméno organizace. Získáme tak stabilní postoj v mediálním prostoru, který můžeme částečně ovlivňovat ve vlastní prospěch.

## 2.4 Příklady krizové komunikace

V této kapitole bych ráda představila dva příklady krizové komunikace, kterou v uplynulých letech využily české společnosti. Vybrané příklady reprezentují rozdílné krizové situace, z nichž jedna se týká krize ekonomického charakteru a je vnitropodniková, zatímco druhá je krizí zaviněnou přírodními živly a komunikace je primárně určena veřejnosti. Rozdílnost těchto situací by měla ilustrovat rozmanitost řešení, které můžeme v krizové situaci využít.

### 2.4.1 Krizová komunikace společnosti Škoda Auto, a. s.

Od počátku roku 2009 se Škoda Auto, a. s. potýká (stejně jako většina, především strojírenských firem) s dopadem ekonomické krize, a to díky omezení odběru součástek koncernem Volkswagen, který od Škody odebírá většinu motorů a kterému Škoda Auto patří od roku 1990.

Vzhledem k této situaci byla Škoda nucena učinit personální změny, a to přesuny pracovníků na jiné pozice, omezení pracovní doby nebo zkrácení pracovního týdne v rámci odstávky výroby. Tyto změny vedení společnosti komunikovalo jak ve veřejných médiích,

tak ve firemních časopisech Škoda Mobil, Škoda News (pro studenty) a Škodovácký odborář, který vydává Odborový svaz KOVO.<sup>1</sup>

*„Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, takže musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace. Příliš často právě u této pro podnik životně důležité skupiny převládá naprosto jednoznačný přístup: organizace vydává značné prostředky na informování svých zaměstnanců prostřednictvím řady tiskových materiálů a manažerských prezentací, pořádá nákladné kulturní či sportovní podniky a přitom úplně opomíjí základní otázku, kterou by si měla položit: Jak naše snahy lidé vnímají?“ (Horáková, Stejskalová, 2008, str. 125)*

Aby si společnost udržela image a dobré jméno u veřejnosti, použila Škoda ke komunikaci národní deníky a regionální média. Se zaměstnanci komunikoval podnik právě pomocí firemních časopisů, a to především odborářským časopisem Škodovácký odborář, který přinesl více podrobnějších informací, rozhovorů a ověřených fakt, které byly zaměstnancům podávány srozumitelně a jasně, na rozdíl od časopisu Škoda Mobil, který se obsahově více zaměřil na komunikaci rozvoje a budoucího plánování.

Komunikace v odborářském časopise byla vedena pomocí rozhovorů, které měly zaměstnancům osvětlit stávající situaci ve firmě. Takovým příkladem jsou i slova Jaroslava Povšíka, předsedy Odborového svazu KOVO, která se týkají přesunu pracovníků na jiné pracovní pozice:

*Před Vánoci jsme museli udělat akutní improvizaci, protože to byla neodkladná situace a dobrá šance přesunu na některá pracoviště, která jsou o něco lepší, než ta po agenturních pracovnících ve svařovně. Bohužel, ale ten projekt nebyl úplně úspěšný, protože spousta lidí nemůže nabídku akceptovat ze zdravotních důvodů, takže budeme muset udělat ještě druhé kolo, které však může mít také zádrhly. (Povšík pro Škodovácký odborář, 2009)*

Odezva na informace uvedené v uvedeném odborovém časopise vyvolaly mezi zaměstnanci diskuze a dohady, které probíhaly na internetových stránkách OS KOVO. Tyto dotazy byly reflektovány redakcí časopisu a konzultovány s vedením podniku. V následujícím čísle časopisu se pak objevil komentář k některým z těchto dotazů.

---

<sup>1</sup> Časopis Škodovácký odborář, dostupný online: <http://www.oskovomb.cz/skodovacky-odborar-2009>

Škoda Auto a. s. tak pomocí firemních časopisů komunikovala vnitropodnikovou situaci se zaměstnanci a pomocí ostatních médií a České tiskové komory také s veřejností. Díky této komunikaci nedošlo k dezinformaci zaměstnanců, protože informace jim byly předávány přehlednou a srozumitelnou formou s prostorem ke zpětné vazbě, kterou zaměstnanci také využili.

#### 2.4.2 Krizová komunikace Zoo Praha

V srpnu roku 2002 postihla Střední Čechy rozsáhlá povodeň, která mimo jiné výrazně zasáhla i metropoli Prahu. Mezi zprávami týkající se povodní v hlavním městě nejvýrazněji působily především fotografie a články týkající se záplavy Zoo Praha. Povodeň v zoologické zahradě způsobila škody za více než 250 milionů korun a zničila velkou část dolní části areálu zoo.

*„Povodeň v srpnu 2002 byla typickou krizovou situací- byla to tragédie, emoce prýštily proudem, situace se překotně vyvíjela, informace se měnily rychlostí blesku. A všude kolem byla média, která chtěla story. Vedle sebe šly ‚skutečná‘ realita a mediální realita. A jak praví jedno z pravidel komunikace- není důležité, co se stalo, ale co si lidé myslí, že se stalo. Proto mediální obraz celé situace byl klíčový pro podporu a porozumění veřejnosti a ostatních zájmových skupin.“ (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008, s. 228.)*

Jak je zmíněno v citaci z knihy Strategie firemní komunikace, byla krizová situace, která v roce 2002 nastala typickým příkladem krize. Zároveň se však stala příležitostí k novému začátku. Přestože pracovníci zoo byli nuceni provádět náročný úkol evakuace zvířat za nejistých podmínek vodního stavu, dokázalo vedení zoo komunikovat s médii a zvládnout tak jejich tlak ve svůj prospěch. Kritická situace totiž díky kvalitní komunikaci dokázala zvednout zájem veřejnosti o dění v zoo, a to pomocí příběhů zvířat, které ilustrovaly celou situaci.

Krizová situace probíhala pomocí následujících kanálů:

- tiskový mluvčí zoo Ing. Vít Kahle (který byl do funkce jmenován měsíc před událostí) byl v těsném kontaktu s povodňovým štábem, aby mohl pracovat s nejaktuálnějšími událostmi
- tiskový mluvčí zoo nepřetržitě komunikoval s novináři, aby zapříčinil vznik dezinformací, domněnek nebo informačního šumu

- zoo vydávala několik tiskových zpráv denně, které obsahovaly aktuální informace s přesným časem vydání
- pro komunikaci po výpadku pevných i mobilních sítí využila zoo internetové kanály
- otevřená komunikace s médii byla devizou zoo, protože záběry výběhů se zvířaty zalévající se vodou obletěly celý svět
- v rámci komunikace zoo využila emotivních příběhů slona Kadíry, lachtana Gastona a hrocha Slávka, přímých účastníků tragédie, které podpořily zájem veřejnosti

Díky intenzivní komunikaci podložené fakty a reálnými záběry se vedení Zoo Praha podařilo získat si veřejnost „na svou stranu“ a obhájit tak opatření, která v rámci této kritické události provedla. Zároveň se tak zoo podařilo najít novou cestu komunikace s veřejností, a to cestu příběhů z reálného života zvířat, které využívá v dětských knihách, na plakátech a ostatních tiskovinách, i v médiích.

Krizová komunikace, jejímž primárním cílem bylo úspěšné zvládnutí situace při povodních 2002, vedla ke zvýšení návštěvnosti zoo v pozdějších letech (Zdroj: ZOO Praha[online], 2009). Jak již byl řečeno v úvodu této práce, může být krizová situace filtrem, který otevírá prostor pro nové možnosti. V případě Zoo Praha můžeme mluvit o přínosu, který přes tragičnost situace dala zoo povodeň v roce 2002.

Jak vyplývá z uvedených příkladů, jsou možnosti krizové komunikace široce otevřené a korespondující se zásadami public relations, jak předvedla ZOO Praha komunikací příběhů zvířecích hrdinů.

## 3 METODA VÝZKUMU

### 3.1 Metodika mediální analýzy

Mediální analýza je souhrnem mediálních výstupů, které se o sledované společnosti, produktu, službě, tématu nebo události (dále subjekt) objevily ve sledovaných médiích za určitou dobu. Cílem mediální analýzy je utřídit a zpřehlednit obsah médií. Díky tomu pak můžeme zjistit, jak je daný subjekt v médiích prezentován, zda se některá z médií staví k věci neutrálně nebo se přiklání k negativnímu či pozitivnímu hodnocení, můžeme porovnat četnost výskytu informací s konkurencí, zjistit zda média ovlivňují veřejné mínění o daném subjektu a stanovit předpokládaný dopad mediálního obrazu na veřejnost. Získané informace usnadňují strategické plánování a rozhodování.

#### 3.1.1 Výběr médií

Výběr médií pro mediální analýzu se řídí několika faktory, které se mohou navzájem podmiňovat. Správný výběr médií je hlavním předpokladem pro provedení mediální analýzy tak, aby věrohodně reflektovala obraz sledovaného subjektu.

Mezi tyto faktory patří:

- časové hledisko
- tematické zaměření
- geografické členění
- žánrové zaměření média
- druh média.

#### 3.1.2 Analýza zdrojových dat

Pro účely mediální analýzy je třeba analyzovat zdrojová data dle několika kritérií, které umožní správné rozčlenění jednotlivých vstupů. Ke zdrojovým datům je přiřazeno hodnocení dle stanovených hledisek tak, abychom získali jednotné hodnocení příspěvků, ze kterého pak můžeme vysledovat kompletní mediální obraz. Tato hlediska je vhodné rozdělit na formální a kvalitativní parametry.

Mezi formální parametry patří:

- název média



- datum vydání
- název příspěvku
- identifikace autora
- rubrika nebo pořad
- strana.

Mezi kvalitativní parametry bychom mohli zařadit:

- tematické zaměření příspěvku (negativní, neutrální, pozitivní)
- citové zabarvení příspěvku (silné, neutrální slabé)
- četnost výskytu
- typ příspěvku
- přebírání tiskových zpráv nebo jejich fragmentů
- důležitost sledované informace v médiu
- rozsah informace
- představitelé subjektu (sledování medializace představitelů subjektu).

Kritéria formálního i kvalitativního sledování jsou individuálně modifikovány pro každou mediální analýzu, neexistuje tedy všeobecná sada kritérií k hodnocení mediálního obrazu, protože každá mediální analýza se zaměřuje na odlišný subjekt v odlišných existenčních podmínkách.

## 4 STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE A HYPOTÉZ

### 4.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské je zanalyzovat krizovou komunikaci týkající se neštěstí, které se odehrálo na 13. ročníku festivalu Bažant Pohoda v roce 2009. Analýza by měla dokázat, zda se krizová komunikace festivalu promítla do mediálního obrazu události, a zda tato komunikace dokázala ovlivnit celkový mediální pohled na situaci.

Dále by měla analýza zmapovat výskyt informací o události v jednotlivých žánrech médií, konkrétně ve zpravodajství, bulvárních médiích a na hudebních serverech v Čechách i na Slovensku. V rámci této části analýzy by se mělo objevit také hodnocení emocionálního zabarvení události a to, zda se některá média profilovala jako příznivce festivalu nebo naopak, či zda stavěla svůj obsah neutrálně. Analýza by dále měla dokázat, zda měla krizová komunikace směřující ze strany organizátorů festivalu vliv na mediální obraz situace.

Díky zpracované analýze by pak mělo být možné celkově zhodnotit krizovou komunikaci pořadatele festivalu (Agentura Pohoda, s. r. o.) a případně navrhnout vylepšení nebo změny.

### 4.2 Pracovní hypotézy

Ze získaných poznatků vyplývá pracovní hypotéza:

**Krizová komunikace je vhodným marketingovým nástrojem, kterým je vedení společnosti schopno ovlivnit mediální obraz situace.**

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 O FESTIVALU

Název:	Festival Bažant Pohoda
Pořadatel:	Agentura Pohoda, s. r. o.
Ředitel festivalu:	Michal Kaščák
Místo konání:	Trenčín, Slovensko
Žánr:	Multizánrový
Cílová skupina:	18-35 let

Festival Bažant Pohoda vznikl v roce 1997. Díky kvalitní dramaturgii, která se snaží vyrovnat velkým světovým festivalům je v současné době považován za nejvýznamnější open-air akci svého druhu na Slovensku. Je však třeba podotknout, že slovenský trh není tak bohatý na letní hudební festivaly a festivalu Pohoda tak konkuruje pouze Žákovic Open, pořádaný v Trenčianských Bohuslavicích a dále pak menší lokální akce.

Kromě širokého spektra hudby festival Pohoda každoročně nabízí další kulturní aktivity, jakými jsou divadelní performance, recitační pásma, adrenalinové sporty, čajovny, soutěže, filmové projekce, exhibice, happeningy a další. Širokým rozsahem doprovodného programu je festival československým unikátem.

Plný název festivalu zní Bažant Pohoda. Tento název je odvozen jednak od původního názvu festivalu, tedy Pohoda, a jednak od generálního partnerství se slovenským festivalem Topvar, který tak propaguje svůj produkt pivo Zlatý Bažant.

Slovenským publikem je festival vnímán velice pozitivně, především díky uvolněné atmosféře akce a kvalitním výběrem hudební produkce. Přes všeobecné kladné ohlasy k přípravě festivalu se objevují negativní názory na ředitele festivalu Michala Kaščáka, který často projevuje své politické názory na veřejnosti, a promítá je i do dramaturgie festivalu. Přestože je Kaščák kontroverzní osobnost, je i pro něj festival místem setkávání svobodných lidí.

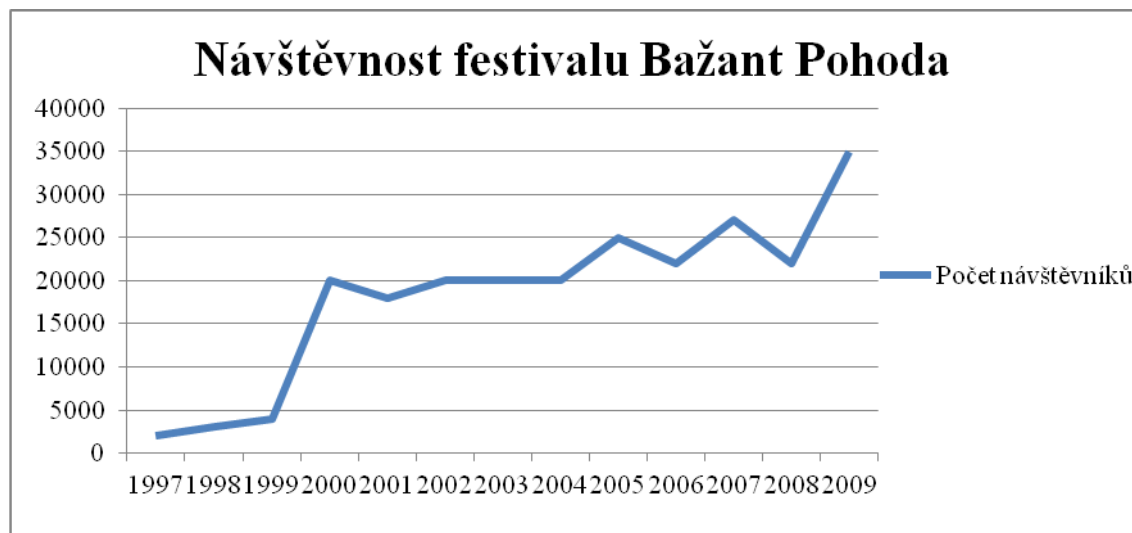
*„Tvoríme festival, aký chceme, je to stretnutie slobodných ľudí v slobodnom priestore, kde si môžu vybrať na čo pôjdu, môže sa tam prezentovať každý so svojimi názormi, mám rád stretnutie rôznych pohľadov na svet, stretnutie rôznych druhov umení, stretnutie rôznych*

generácií. Aby som to zhrnul: Pohoda je o radosti zo slobody, rôznosti a stretnutiach ľudí.“ (M. Kaščák pro zdruhejstrany.sk, 2010)

Přestože se dle vyjádření ředitele festivalu může zdát, že Pohoda je velice benevolentní festival, není to tak docela pravda. Na festivalu je zákaz prodeje tvrdého alkoholu, čímž se organizátoři snaží předejít problémům s agresivními jedinci nebo případným úrazům. Stejně tak na festivalu není tolerováno užívání měkkých nebo tvrdých drog, u vstupu do areálu probíhají přísné kontroly, je tedy zřetelná snaha o zadržení případných dealerů. V průběhu festivalu také běží preventivní program některého z protidrogových center přímo v prostorách konání akce.

Vztah s fanoušky a příznivci festivalu podporuje Agentura Pohoda denně obnovovanou webovou stránkou festivalu, kde kromě aktualit o akci publikuje také novinky z dění na české a slovenské hudební scéně a využitím mediálního prostoru v partnerském Rádiu FM, které je vnímáno jako nekomerční médium, a kde festival pravidelně uvádí své hudební pořady.

## 5.1 Návštěvnost festivalu



Graf 1: Návštěvnost festivalu Bažant Pohoda

(Zdroj: vlastní)

Návštěvnost festivalu má od počátku konání akce stoupající tendenci s mírnými stagnacemi nebo nepříliš výraznými propady (viz Graf 1: Návštěvnost festivalu Bažant Pohoda.). Tato skutečnost svědčí lépe než cokoliv jiného o tom, že produkce festivalu je pro ná-

vštevňiky lákavá a festival je dobře organizačně zvládnut. Stoupající návštěvnost také svědčí o popularitě festivalu a je stěžejním měřítkem pro další strategický rozvoj festivalu.

## 5.2 Obecné bezpečnostní zásady festivalu

Festivalový management zpracoval kromě interního krizového plánu také stručná a přehledná pravidla pro návštěvníky, kterými jsou povinni se řídit každý ročník.

- a) **První pomoc**- na festivalu bylo v provozu několik sanitek s vyškoleným personálem, který pracoval nepřetržitě po dobu 24 hodin, a který se také pohyboval v celém prostoru festivalu. Dále byla zdravotnická pomoc zajištěna několika stany označenými červeným křížem nebo modrou hvězdou, které se nacházely ve stanových městečcích a u hlavních stageí. V těchto stanech byly pro návštěvníky připraveny také ledničky pro uložení inzulinu nebo jiných léků.
- b) **Ubytování**- účastníci měli k dispozici dvě stanová městečka o minimální rozloze 70 000 m<sup>2</sup>, která byla pro návštěvníky zdarma. V areálech stanových městeček platil zákaz rozdělávání ohňů, používání vařičů s otevřeným ohněm nebo používání jakýchkoliv výbušnin. V areálu dětského koutku platil úplný zákaz kouření a ve vyznačených prostorách stanových městeček byly navíc připraveny sudy s vodou a vědra pro případ požáru.
- c) **Omezení**- v areálu konání akce bylo zakázáno používání fotoaparátů a kamer, vnášení skleněných nádob, deštníků a jiných ostrých předmětů nebo zbraní, dále pak psychotropních látek a alkoholu.
- d) **Zvířata**- do prostoru konání akce byl povolen vstup majitelům se psy s výjimkou bojových plemen.
- e) **Bezpečnostní služba**- úkolem příslušníků bezpečnostní služby, kteří byli jasně označeni jako SECURITY, bylo kromě kontroly a identifikace u vstupu také kontrolování

průběhu festivalu, případné vyvedení návštěvníků z areálů v případě agresivity a další. Bezpečnostní služba měla také na starost vyklizení a evakuaci návštěvníků v případě ohrožení. V okolí festivalu dozíraly na bezpečnost také složky městské, státní, vojenské a železniční policie.

- f) **Pořadatelé-** organizační tým byl návštěvníkům festivalu k dispozici v budově letištní věže. Organizátoři podávali účastníkům festivalu jednak hlášení o situaci na festivalu, jednak nabádala k pozornosti před případným nadměrným požíváním alkoholu nebo vystavování nadměrnému slunečnímu záření.

### 5.3 Nástin situace na festivalu v roce 2009

Třináctý ročník festivalu, který měl proběhnout od 16. do 18. 7. 2009 na trenčinském letišti, byl předčasně ukončen kvůli havárii stanu způsobené průtrží mračen a silným větrem. Ve chvíli, kdy se stan zřítil, se v jeho prostorách nacházelo několik tisíc lidí, kteří se zde schovali před deštěm.

*„Festival Pohoda, ktorý sa konal na trenčianskom letisku, sa skončil tragicky. Silný vietor počas búrky strhol konštrukciu O2 arény, kde boli stovky ľudí na koncerte skupiny AMO. Na mieste zomrel 29-ročný muž z Piešťan. Podľa posledných informácií sú traja ďalší ľudia ťažko zranení a 52 ľudí stredne a ľahko zranených.“* (Pohoda skončila tragicky, 18.07.2009, SME)

Ihned po havárii stanu se rozběhla záchranná akce, festival byl ukončen a návštěvníci evakuováni. Vzhledem k velkému počtu účastníků však vznikaly zácpy a dlouhé fronty, z Trenčína musely být vypraveny speciální vlaky. Byly zřízeny dvě krizové linky, na které mohli volat příbuzní a známí účastníků festivalu, protože informace, které se téměř okamžitě dostaly do médií, byly nejasné a zkreslené. Organizátoři festivalu také zajistili azylové stanoviště v trenčinské sportovní hale. Na místě zemřel 29letý mladík a několik desítek dalších bylo zraněno. V říjnu 2009 pak následkům zranění podlehla i 19- ti letá dívka.

Paradoxem je, že koncert, který ve zhrouceném stanu právě probíhal, byl jediný, který po ohlášeném tříhodinovém přerušení festivalu z důvodu blížící se bouřky, ještě pokračoval.

čoval. Ihned po nehodě se vyrojily stovky dohadů označující viníky neštěstí. S odstupem času vyšlo najevo, že pochybení je na straně německé firmy Bossert Zelte, která stan dodala a zkonstruovala. Stan byl chybně sestaven a nevydržel tak nápor větru, který se do něj opřel. Přes zjevné pochybení firma odmítla komunikovat s médii i vyšetřovateli, a dokonce popřela odpovědnost za chybné zkonstruování stanu. Expertní výzkumy v srpnu 2009 však dokázaly, že konstrukce stanu nesplňovala bezpečnostní kritéria. Na základě této expertízy firma přiznala svou zodpovědnost a s organizátory festivalu začala řešit odškodné.

Organizátoři na tragickou událost reagovali vyhlášením o celkovém zrušení festivalu Pohoda. Zvedla se však obrovská vlna podpůrných akcí, beneficí a koncertů, na kterých se podíleli interpreti, organizátoři podobných akcí a díky sociálním sítím i široká veřejnost. Kvůli obrovské odezvě se organizátoři rozhodli festival zachovat a pokračovat v jeho organizaci i do budoucna.

#### **5.4 Financování nákladů spojených se situací na festivalu**

Událost, která zapříčinila ukončení festivalu je považována za mimořádnou situaci, a z tohoto důvodu bylo financování většiny mimořádných nákladů hrazeno Ministerstvom vnitra Slovenskej republiky. Část nákladů (provoz nouzového ubytování atp.) přebralo také město Trenčín, na jehož území se festival odehrává.

Náklady, které s mimořádnou situací souvisí, ale nevedou k přímému řešení krizové situace, však musí hradit Agentura Pohoda jako provozovatel festivalu. Mezi tyto náklady patří úklid prostranství festivalu, vyplacení účinkujících nebo vrácení části vstupného, ke kterému se organizátoři uchýlili několik týdnů po tragédii, ihned po vyřešení organizačních záležitostí.



## 6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE FESTIVALU

Společenský obraz každé kulturní akce netvoří pouze organizátor, ale také samotní účinkující a ve velké míře také veřejnost, která ke všeobecnému názoru na danou akci přispívá šířením vlastních názorů, diskuzemi nebo fotoreportážemi a články. Abychom si mohli udělat kompletní představu o krizové komunikaci, kterou festival vyvíjel po neštěstí při 13. ročníku akce, musíme se zabývat nejen mediální analýzou, ale také komunikací organizátora festivalu, tedy Agentury Pohoda, s. r. o., a také projevy veřejnosti, které vzhledem k charakteru akce byly opravdu masivní.

Jednotlivé druhy komunikace budeme rozebírat v následujících kapitolách tak, abychom si o krizové komunikaci festivalu Pohoda mohli udělat komplexní představu, na základě které pak můžeme komunikaci vyhodnotit.

### 6.1 Specifická kritéria pro mediální analýzu krizové komunikace festivalu

Výzkum proběhne pomocí analýzy jednotlivých subjektů krizové komunikace festivalu. Vzhledem k tomu, že komunikaci festivalu tvoří nejen samotní pořadatelé, ale také média a veřejnost, rozdělili jsme si pro účely výzkumu krizovou komunikaci na tři části:

#### I. Komunikace pořadatelů

- tiskové zprávy a vyjádření Agentury Pohoda, která je organizátorem akce.

#### II. Komunikace médií

- mediální analýza slovenských i českých médií

#### III. Komunikace veřejnosti a účinkujících

- analýza spontánní komunikace veřejnosti (sociální sítě, podpora festivalu), pro účely této analýzy budou média rozdělena následovně:

- dle regionu:
  - slovenská média
  - česká média
- dle žánru:

- celostátní zpravodajství
- bulvární periodika
- hudební servery.

### Sledovaná média:

**Tabulka 1: Sledovaná média**

Typ média	Název
Slovenská zpravodajská	Aktualne.sk, Denník SME
Slovenský bulvár	Denník Nový čas, Plus 7 dní
Slovenské hudební servery	T-music city.sk, Musicserver.sk, Hudba. sk
Česká zpravodajská	Lidové noviny, Mladá fronta DNES, Aktualne.cz
Český bulvár	Deník Blesk, Deník AHA!
České hudební servery	Rave.cz, Musicserver. cz

(Zdroj: vlastní)

Kritériem hodnocení příspěvků bude míra citového a emočního zabarvení, obraz vyjádření samotných organizátorů v médiu (tiskové zprávy, prohlášení organizátorů), míra výskytu tématu v daném médiu a intenzita příspěvků.

Abychom byli schopni vytvořit kompletní mediální obraz, rozdělíme si získané příspěvky dle následujících kritérií:

- pro příspěvky:
  - tematické zaměření příspěvku (negativní, neutrální, pozitivní)
  - citová zabarvenost příspěvku (tragická, neutrální, radostná)
  - typ příspěvku (reportáž, článek, komentář)
- pro jednotlivá média:
  - četnost výskytu informací o události
  - míra přebírání tiskových zpráv festivalu

- míra zaujatosti vůči události (sympatizující, neutrální, kritické)

Souhrnem získaných informací pak zjistíme, nakolik efektivní byla krizová komunikace festivalu, zda bylo vedení festivalu schopno ovlivnit dopad na dobré jméno akce a jak se krizová komunikace samotného pořadatele odrazila v médiích v Čechách a na Slovensku.

## 6.2 Komunikace Agentury Pohoda, s. r. o.

Agentura Pohoda, s. r. o., která festival pořádá je stěžejním prvkem krizové komunikace, protože na základě jejích vyjádření, tiskových zpráv, komentářů a opatření by se měl odvíjet také mediální obraz neštěstí, které se na akci stalo. Správně zvládnutá komunikace tak může výrazně vylepšit mediální obraz tragédie.

Vzhledem k tomu, že v této chvíli uběhlo od ukončení festivalu již téměř 8 měsíců, jsme schopni nahlédnout na situaci komplexně a pomocí analýzy komunikace si také udělat jasnou představu o kvalitě a zpracování výstupů, které Agentura Pohoda vytvořila a o tom, zda tyto nástroje přispěly k vylepšení mediálního obrazu tragédie, která se odehrála.

Některé z materiálů použitých při práci na této analýze poskytla přímo pořádající agentura. I přes velký časový posun jsou pro organizátory události minulého roku stále předmětem řešení, které se promítají i do přípravy následujícího ročníku.

*„...vracat sa k vlnajsim udalostiam nie je jednoduche, rovnako mame teraz mnozstvo prace s pripravou nasledujuceho rocnika festivalu.“* (Emailová komunikace s M. Geštvanterem, cit. 4. 3. 2010)

O emocionálním vypětí svědčí i slova ředitele festivalu Michala Kaščáka, která pronesl několik dní po události v rozhovoru pro slovenské Hospodarske noviny: *„Sme až príliš ponorení v riešení toho, čo sa stalo, ešte stále sme s tým úzko spojení, musíme však pokračovať v bežnej práci a stále pociťujeme obrovskú ľútosť. Úprimne, teraz neviem uchopiť budúcnosť festivalu, zdá sa mi, ako keby bola niekde, kde ja nedočiahnem...“* (M. Kaščák pro Hospodarske noviny, 31. 7. 2009)

Nejllepším měřítkem pro úspěšnost krizové komunikace bude následující ročník festivalu, který svou mírou návštěvnosti dokáže, zda byli pořadatelé schopni zapůsobit na drobé jméno akce.

### 6.2.1 Bezprostřední krizová opatření

Ihned po události vyvíjel tým Agentury Pohoda činnost, která vedla k řešení krizové situace:

- přivolání bezpečnostních složek a koordinace zásahu
- evakuace návštěvníků
- zabezpečení všech dočasných staveb v areálu
- posílení kyvadlové dopravy
- náhradní ubytování a strava pro návštěvníky ve sportovní hale Trenčín
- vypravení zvláštních vlaků ve směru Bratislava a Košice
- zřízení krizových linek na číslech 0961 202 112 a 0905 559 386
- vyklizení areálu.

Organizátoři festivalu využili ke krizové komunikaci s veřejností své webové stránky a tiskové zprávy, které publikovala největší slovenská média.

### 6.2.2 Bezprostřední krizová komunikace

Bezprostředně byla komunikována především holá fakta o situaci na festivalu. Na webových stránkách festivalu se již několik hodin po události objevilo první prohlášení (Festival Pohoda 2009 ukončený, 18. 7. 2009), ve kterém byly uvedeny informace o nehodě a počtu zraněných. Zpráva byla podpořena tiskovou zprávou (viz: PŘÍLOHA P 1: Tisková zpráva festivalu Bažant Pohoda), která informace doplňovala údaji o možnostech náhradního ubytování, vypravení spěšných vlaků a dalších organizačních záležitostech. Tuto tiskovou zprávu také ve svých výstupech využila většina médií, které o situaci informovaly. Zpráva byla uveřejněna na webových stránkách SITA<sup>2</sup>.

V den tragédie se na webových stránkách ještě objevily zprávy o odjezdech náhradních autobusů a vlaků a informace o krizových linkách.

---

<sup>2</sup> Slovenská tlačová agentúra a. s. – soukromý poskytovatel informačních služeb na Slovensku. Nezávislá tisková agentura.

### 6.2.3 Navazující krizová komunikace

Po intenzivní komunikaci v den události množství zpráv výrazně opadlo a objevily se již pouze děkovné články pro záchranáře, město Trenčín, ministerstvo zdravotnictví, Železničnou společnost Slovensko, SAD Trenčín, fanoušky, a také vyjádření soustrasti pro rodinu oběti a dalších zraněných.

Komunikace, která navazovala po bezprostředních prohlášeních, již tolik výrazná nebyla. Ne vlastním webu festivalu se objevilo pouze několik článků, které vyjadřovaly víceméně pouze poděkování zúčastněným a zběžně popisovaly dění okolo festivalu. Na následujícím grafu je jasně vidět, že intenzivní byla pouze komunikace, která následovala okamžitě po události. Další zprávy se pak již objevovaly pouze sporadicky a kulminovaly v období října, kdy v Bratislavě proběhl tzv. Koncert pre všímavých, který pořádala Agentura Pohoda v období oslav 17. listopadu, a který tak na svých stránkách avizovala také jako koncert na podporu dalšího ročníku festivalu.

Konkrétněji můžeme uvést, že v měsíci září se na stránkách neobjevil ani jeden komentář nebo zpráva týkající se události na festivalu. V pozdějších měsících pak zaznamenáváme pouze ojedinělé tři podstatné informace o nehodě. První z nich je informace o přípravě dalšího ročníku, o které bylo rozhodnuto navzdory neštěstí. Další je vyjádření soustrasti rodině dívky, která v říjnu podlehl zraněním, která na festivalu utrpěla. Poslední ze zpráv týkajících se neštěstí je zmíněný Koncert pre všímavých v listopadu roku 2009.

Na vlastních webových stránkách se již dále neobjevila žádná informace o tragických událostech, v ostatních médiích se objevují pouze starší citáty organizačního týmu, především Michala Kaščáka, ředitele festivalu.



Graf 2: Vývoj komunikace na webu pohodafestival.sk

(Zdroj: vlastní)

Celkově můžeme říci, že komunikace ze strany Agentury Pohoda měla vliv na mediální obraz tragédie, protože většina médií, které o události informovala (viz 6.4 Mediální analýza), citovala vyjádření tiskového mluvčího festivalu Mário Gešvantnera a tiskových zpráv, které byly kromě webu festivalu publikovány také Slovenskou tlačovou agenturou (SITA).

Vzhledem k závažnosti situace bychom očekávali intenzivnější komunikaci na vlastních webových stránkách, které tak jsou nejfunkčnějším médiem. Agentura Pohoda se však uchýlila spíše k přímé osobní komunikaci s médii a nevyužila tak potenciál, který krizová komunikace nabízí.

### 6.3 Komunikace veřejnosti

Jak již bylo řečeno výše, zapojila se do komunikace festivalu také veřejnost. Kromě happeningů a vzpomínkových akcí vyjádřila veřejnost podporu festivalu také pomocí sociálních sítí.

### 6.3.1 Aktivity na sociální síti

Téměř ihned po události byla vytvořena skupina na sociální síti Facebook s názvem *Podporujem Miša Kaščáka a festival Pohoda napriek strašnej tragédii*, ke které se do týdne přidalo přes 33 000 členů, což je v měřítku sociálních sítí v Čechách a na Slovensku více než nadstandardní číslo, které svědčí o solidaritě veřejnosti.

Na stránce této skupiny pak lidé nejen diskutovali různá témata, jako například informace o ztrátách a nálezech, zkušenosti s dopravou z místa neštěstí a další, ale také publikovali fotografie a videa týkající se události.

Neobvykle vysoká návštěvnost skupiny upoutala také zájem médií. O dění na podporu festivalu se zmínil na příklad server iDnes.cz ve svém článku *Neštěstí na Pohodě: Nemuseli selhat organizátoři, ale majitel stanu, který na serveru vyšel 20. července 2009*. „Na komunitním serveru Facebook vznikla skupina - *PODPORUJEM Miša Kaščáka a festival POHODA - aj napriek strašnej tragédii...* Oblíbenému slovenskému festivalu už tu vyjádřilo podporu 16 tisíc lidí.“ (Prokop, iDnes.cz, 20. 7. 2009)

### 6.3.2 Happeningy a podpůrné akce

Objevilo se také několik spontánních akcí veřejnosti, jako například co nejdelší nošení identifikačního pásku na důkaz podpory festivalu, benefiční večírek *Pod' podporit pohodu* v bratislavském Sub klubu, snaha o založení Nadace Pohoda, která by přispěla na vyrovnání deficitu festivalu resp. vyplacení kapel a případných odškodných. Iniciativa týkající se založení nadace však nebyla nikdy realizována.

V Trenčíně a Bratislavě také proběhly spontánní akce zapalování svíček na památku oběti festivalu, na kterých se sešlo celkem přes 400 lidí. O obou těchto akcích informovala všechna sledovaná slovenská média.

## 6.4 Mediální analýza

Mediální analýza krizové komunikace festivalu proběhla na několika úrovních. Hlavním měřítkem členění médií byla územní náležitost, tedy dělení na česká a slovenská média. V těchto kategoriích jsou pak média rozdělena na zpravodajský tisk, bulvární tisk a online deníky, hudební servery a televizní zpravodajství.

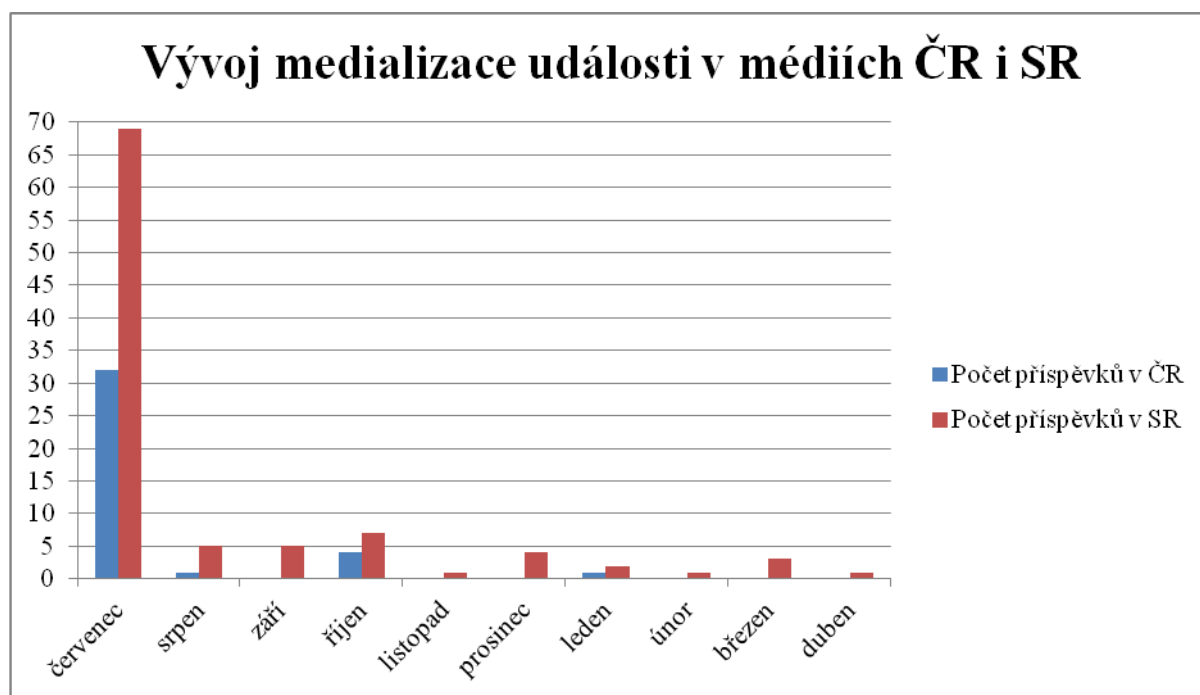
Vzhledem k přehlednosti a zpracování analýzy byly na každém z území vybrány vždy pouze dva největší nebo nejčtenější tištěné nebo online deníky, dva nejčtenější deníky bul-

várního typu případně jejich internetové mutace a dva hudební servery. Mimo jiné také proto, že většina menších deníků zprávy přebírala buď z analyzovaných médií, nebo používala tiskové zprávy festivalu případně zdroje SITA.

Analýza byla prováděna za období červenec 2009 až březen 2010, což vyplývá z logického běhu událostí. Červenec je měsícem, kdy se událost na festivalu odehrála, období do března následujícího roku pak dobou, kdy se dá sledovat mediální obraz tragédie v médiích až po okamžik ohlášení dalšího ročníku konání akce.

Analýza byla zpracována pomocí tabulky, která je pro přehlednost práce uvedena v příloze. (viz: PŘÍLOHA P 2: Mediální analýza události na festivalu Bažant Pohoda 2009)

#### 6.4.1 Medializace události



Graf 3: Vývoj medializace události v médiích

(Zdroj: vlastní)

Míra medializace události byla monitorována v českých a slovenských tištěných a elektronických médiích, konkrétně ve dvou zpravodajských denících, dvou bulvárních denících a na hudebních serverech.

Do tohoto grafu byly zahrnuty všechny příspěvky, bez rozdílu regionální příslušnosti, žánru média nebo tematické náležitosti. Událost byla ve vybraných médiích v období červenec



2009 - duben 2010 zmíněna celkem 133- krát, což v průměru znamená 2,8 příspěvků denně po dobu 9 měsíců.

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, odrazila se událost intenzivně pouze ve slovenských médiích, zatímco česká média událost reflektovala spíše sporadicky, a to především pouze v měsíci červenci, kdy se událost odehrála, konkrétně pak v 29. a 30. týdnu roku 2009.

V pozdějších měsících se informace týkající se události objevily v českých médiích pouze jednou, a to v říjnu, ve 43. týdnu roku 2009, kdy na následky zranění zemřela jedna z účastnic festivalu. Ostatní okolnosti související s vyhlášením pořádání dalšího ročníku nebo informace týkající se vyšetřování nehody se v českých médiích neobjevily vůbec.

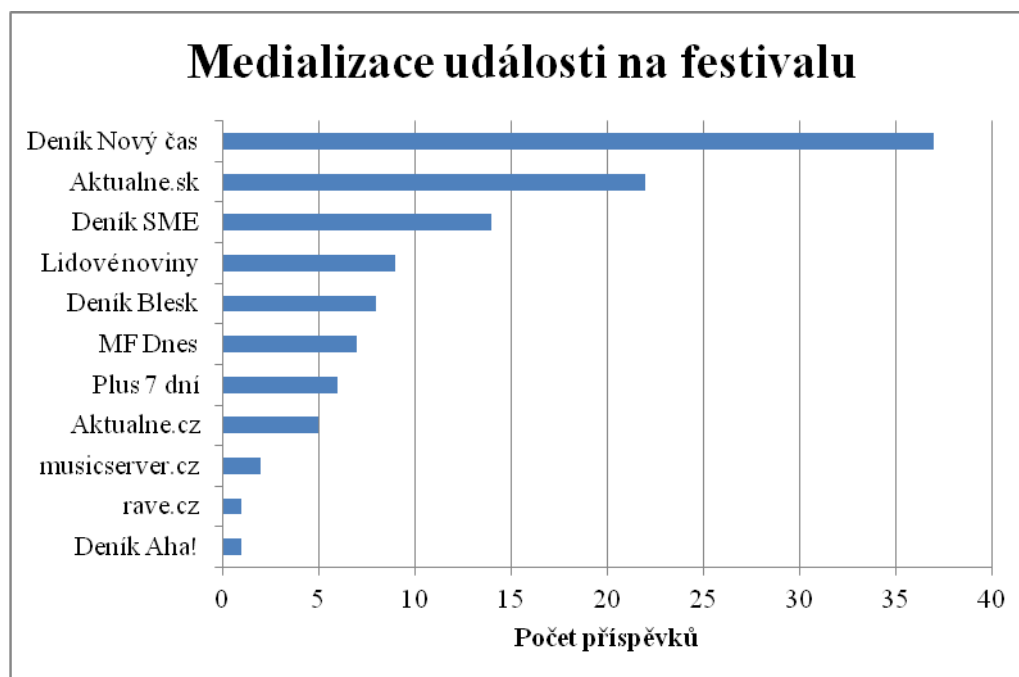
Naopak slovenská média se tragédií zabývala dlouhodoběji, po zvýšené mediální aktivitě v období července se v průběhu následujících měsíců se aktuální zprávy objevovaly v pravidelných intervalech v průběhu celého sledovaného období.

Na obou územích se příspěvky o události nejméně objevovaly v listopadu 2009, únoru a březnu 2010, kdy se dění kolem situace nijak nevyvíjelo, ani neměnilo. Ve slovenských médiích se v tuto dobu objevil každý z uvedených měsíců pouze jeden článek, v českých pak ani jeden (stejně tomu v českých médiích bylo i v září a prosinci 2009, lednu a dubnu 2010).

#### **6.4.1.1 Shrnutí**

Slovenská média o události informovala zhruba o 60 % více než česká média, která se událostí zabývala pouze okrajově. V obou případech byla nejvyšší aktivita vyvíjena v době tragédie a v období těsně po tragédii. Ostatní skutečnosti týkající se protikrizových opatření a vývoj situace média sledovala spíše sporadicky a věnovala se především právními spory mezi firmou Bosser- Zelte (vlastníci stanu) a organizátory festivalu.

### 6.4.2 Aktivita jednotlivých médií



Graf 4: Mediální aktivita týkající se události

(Zdroj: vlastní)

Graf shrnuje mediální aktivitu jednotlivých periodik v období od července 2009 do dubna 2010. Jak již vyplynulo z předchozího grafu, zaznamenáváme větší aktivitu ve slovenských médiích. Nejvýrazněji se události věnoval bulvární deník Nový čas, který ve sledovaném období přinesl téměř 35 článků, které tragédii zmiňovaly. Zaznamenáváme, že slovenská média zabrala horní tři příčky grafu, s relativně velkým náskokem před českými Lidovými novinami, které následují na čtvrté pozici.

Z grafu je jasně vidět, jak rozdílný byl přístup českých a slovenských médií. Zatímco na prvním místě v počtu příspěvků se umístil slovenský bulvární deník Nový čas, na posledním místě se umístil český Deník Aha!. Rozdíl v počtu příspěvků se pohybuje v desítkách. Oba deníky se zaměřují na bulvární informace pro širokou veřejnost. Z této skutečnosti jasně vyplývá, že rozdíl v mediální aktivitě českých a slovenských médií je propastný.

Nejčastěji se v příspěvcích týkajících se festivalu objevovala tato témata:

- zhroutení stanu a ukončení festivalu
- počet zraněných a informace o postupu jejich léčby

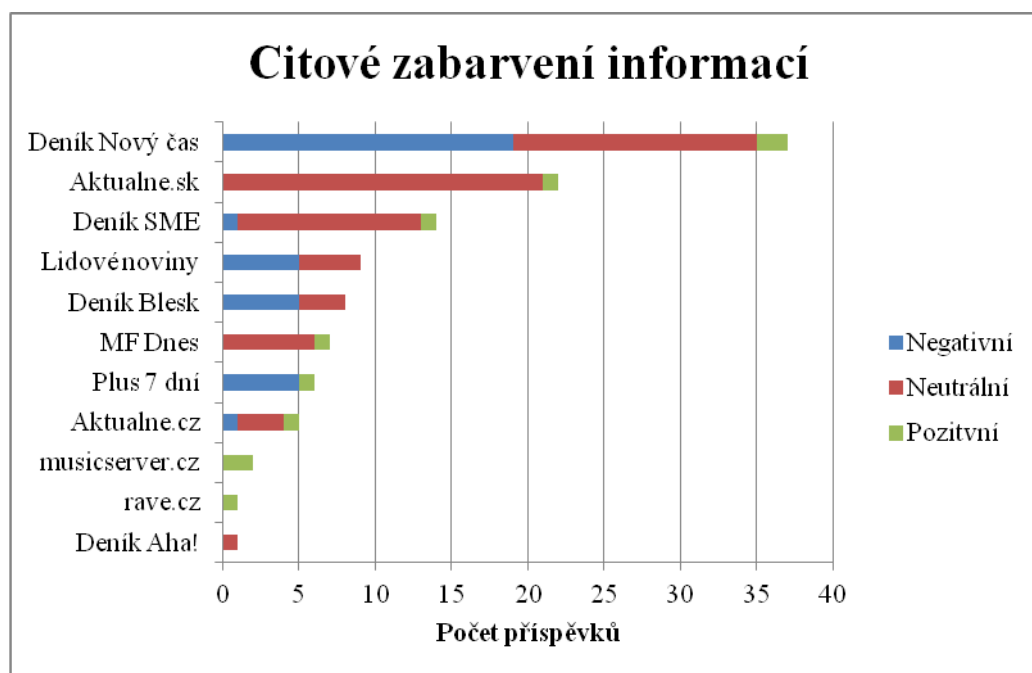
- vyšetřování nehody
- právní spory okolo odpovědnosti za škodu
- zrušení festivalu a jeho následné obnovení
- předpovědi týkající se budoucí existence festivalu

#### 6.4.2.1 Shrnutí

Nejvíce se události na festivalu věnoval slovenský bulvární časopis Nový čas, po kterém následoval internetový zpravodajský server Aktualne.sk, na kterém se vyskytovalo nejvíce informací nebulvárního typu.

Jednotlivá česká média v počtu příspěvků opět zaostávají za slovenskými, což je vzhledem k regionální příslušnosti události logické.

#### 6.4.3 Citové zbarvení informací v jednotlivých médiích



Graf 5: Citové zbarvení informací (Zdroj: vlastní)

Jednotlivá média se svými příspěvky profilovala jako názorově negativní, neutrální nebo pozitivní.

Jako **negativní** byly brány ty příspěvky, které situaci líčily jako katastrofickou, zvýrazňovaly tragické detaily, případně se stavěly proti aktivitám nebo výrokům pořadatelů festivalu. Negativních příspěvků bylo z celkového množství 36, což je 32 % výroků.

Příspěvky s negativním vyzněním události se týkaly především:

- úmrtí a zranění na festivalu
- detailů z rodinného života obětí: *Smrt na festivalu Pohoda: Martin Kašák (†29) se měl za rok ženit* (Deník Blesk, 20. 7. 2009), *Zdeno z Novej Dubnice: Synovi na Pohode rúra rozbila lebku!* (Nový čas, 20. 7. 2009), *Posledný odkaz Nikolky (†19): Všetkých vás veľmi ľúbim!* (Čas.sk, 18. 10. 2009)
- právního sporu kolem zodpovědnosti za pád stanu
- očitého svědectví návštěvníků.

**Neutrálně** označeny byly takové příspěvky, které bez názorového zabarvení komentovaly vzniklou situaci, informace zakládaly na faktech nebo prohlášeních vedení a účastníků festivalu, případně agentury SITA. Neutrálních výroků bylo nejvíce, z celého množství 66, což tvoří téměř 60% výroků. Jako nejvíce neutrální se vyprofiloval zpravodajský server Aktualne.sk. Poměrově bychom do této kategorie mohli zařadit i deník MF Dnes, který sice neuvedl tak velké množství příspěvků jako Aktualne.sk, ale v informacích, které se v MF Dnes objevily, převažuje neutralita.

**Pozitivně** laděným příspěvkem chápeme ty, které se staví jako podpora festivalu, používají emotivní titulky, kterými se snaží podpořit další fungování akce, případně zvýrazňují pozitivní vývoj událostí. Takových příspěvků se však v analýze mnoho neobjevilo a jako čistě pozitivně zabarvený se profiluje pouze hudební web musicserver.cz, který uvádí články titulky typu *Hlavu vzhůru, Pohoda!* O pozitivní orientaci serveru rave.cz se nemůžeme nijak přesvědčit, protože zmíněný web uvedl pouze jediný článek, týkající se události na festivalu. Pozitivních příspěvků se objevilo pouze 10, což je pouze 8% všech výroků.

Příspěvky, které bychom mohli označit jako pozitivní, se věnovaly tématům:

- podpora festivalu fanoušky nebo akcemi podobného zaměření
- pokračování festivalu Pohoda
- prodejnosti vstupenek na další ročník akce.

Jednotlivá média se v rámci citového zabarvení příspěvků vyprofilovala také v jednotlivých kategoriích. Nejvíce převažovaly negativní příspěvky v bulvárních médiích, která často těžila z tragičnosti události, a prodejnost zakládaly na emotivních sděleních, která měla vyburcovat čtenáře.

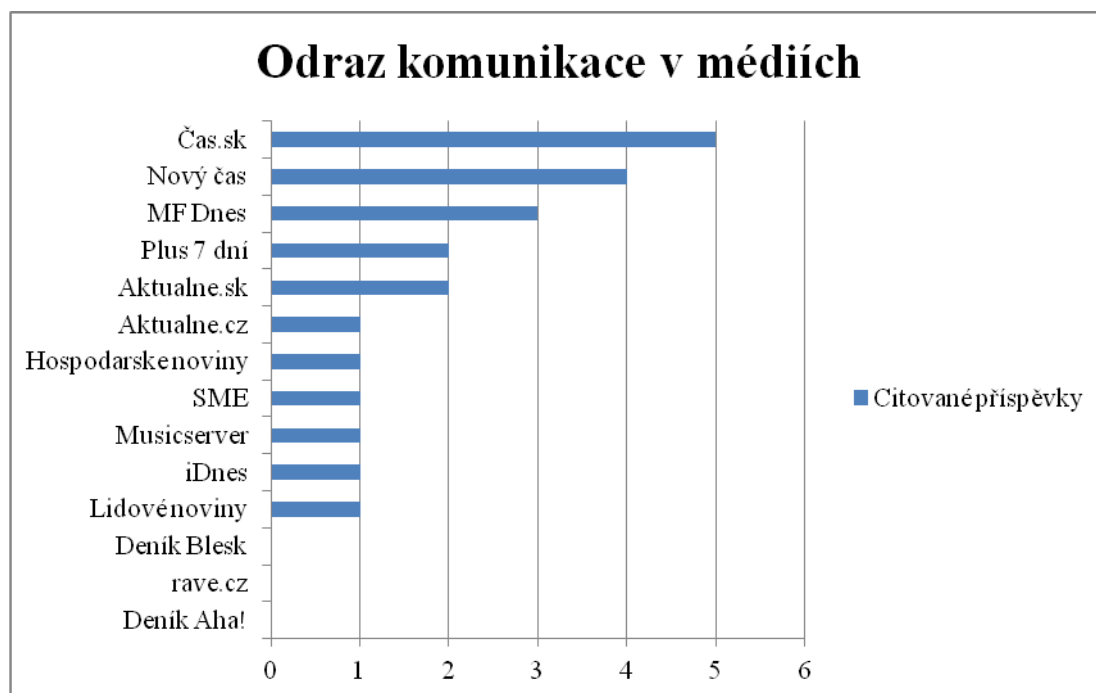
Naopak zpravodajská média se přikláněla spíše k neutrálnímu postoji a využívala čistě informativních apelů. Výjimkou v tomto vcelku přesném žánrovém rozdělení jsou pouze Lidové noviny, které využívaly bulvarizujících titulků, jako např. *Stan se hroutil přímo na nás* (LN, 20. 7. 2009).

Jak už bylo řečeno, jako jediná výhradně pozitivní média se staví české hudební servery. Tato skutečnost ale může být zavádějící, kvůli malému počtu článků a celkově nízké zaujatosti tématem.

#### **6.4.3.1 Shrnutí**

Přestože příspěvky byly z větší části neutrální, čerpající z tiskových zpráv Agentury Pohoda nebo agentury SITA, objevily se také výrazně negativně nebo pozitivně zabarvené články, které přispěly k mediálnímu obrazu situace především z pohledu méně informovaného jedince, kterého zprávy zasáhly pouze okrajově. Mediální obraz však tvoří i tato skupina, nemůžeme tedy říct, že by neutrální převaha příspěvků zapříčinila citově nezabarvený mediální obraz události.

## 6.4.4 Vliv krizové komunikace na média



Graf 6: Odraz komunikace v médiích (Zdroj: vlastní)

Graf číslo 6 zobrazuje počet článků, které čerpaly přímo z tiskových zpráv, které se objevily na internetových stránkách festivalu nebo z přímých vyjádření organizátorů.

Porovnáme-li počet těchto příspěvků (celkem 22) s celkovým počtem všech příspěvků zabývajících se tragédií, zjistíme, že procentuální podíl je pouhých 16 procent. Vzhledem k tomu, že organizační tým využíval jiných kanálů komunikace (tiskové konference, meetingy, besedy, rozhovory) velice málo nebo vůbec, můžeme říct, že krizová komunikace pořadatelů akce neměla v médiích takový dopad, jaký by komunikace při podobné události měla mít.

Příčinou nízkého zájmu médií je malá vypovídací hodnota tiskových zpráv. V době internetu se totiž informace šíří tak rychle, že stručná tisková zpráva nedokáže uspokojit média, pro která je dnes sběr informací hračkou. Jako příklad je v příloze uvedena 1. tisková zpráva, kterou agentura vydala po nehodě (Viz: PŘÍLOHA P 1: Tisková zpráva festivalu Bažant Pohoda.).

#### **6.4.4.1 Shrnutí**

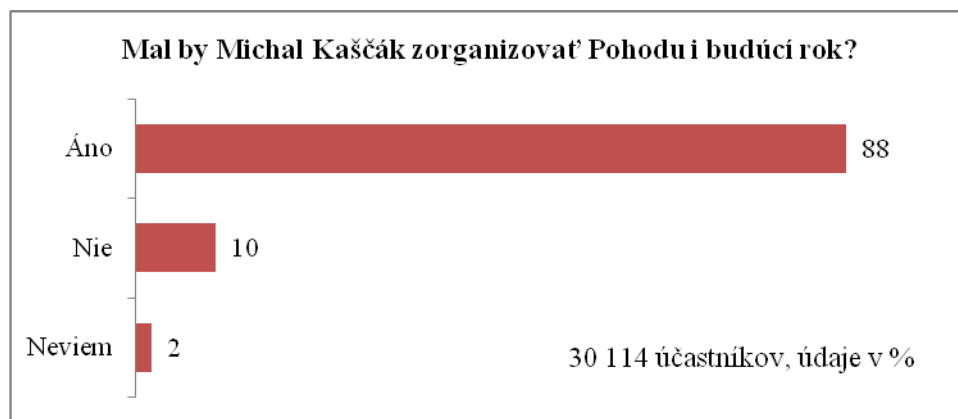
Krizová komunikace pořadatelů se v médiích odrazila pouze v minimálním počtu článků. Přes malý počet příspěvků, které reflektovaly vyjádření pořadatelů, můžeme říci, že krizová komunikace ze strany organizátorů dokázala v jisté míře ovlivnit mediální obraz situace. Důkazem toho je přetrvávající obliba festivalu u široké veřejnosti a nízký počet negativních reakcí, které by napadaly postup organizátorů při řešení krizové situace.

S časovým odstupem můžeme říci i to, že krizová komunikace sice neovlivnila mediální obraz události převratným způsobem, ale spíše přispěla k vylepšení situace a doplnila tak kroky, které organizátoři provedli k nápravě škod vzniklých tragédií.

## 7 ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ROZBORU KRIZOVÉ KOMUNIKACE FESTIVALU

Analýza krizové komunikace festivalu Bažant Pohoda **potvrdila** pracovní hypotézu, že krizová komunikace je vhodným nástrojem, kterým může vedení společnosti utvářet mediální obraz situace. V tomto případě k pozitivnímu mediálnímu obrazu přispěla především komunikace s novináři a prohlášení, více než tiskové zprávy nebo informace na webových stránkách.

Jak již bylo uvedeno, dopad krizové komunikace a mediální obraz události se promítne do míry návštěvnosti dalšího ročníku akce, který proběhne v červenci 2010. Pomocí ankety, kterou v červenci provedl na svých internetových stránkách slovenský deník SME, si však můžeme udělat představu o tom, zda je veřejnost nakloněna negativně nebo pozitivně k opatřením organizátorů a vedení festivalu. Na otázku, zda by měl Michal Kaščák organizovat festival i příští rok odpovědělo 88% respondentů ano, 11% bylo proti a 2% uvedly, že neví. Celkově se ankety zúčastnilo 30 114 účastníků v době od 19. 7. do 22. 7. 2009.



Graf 7: Anketa SME (Zdroj: SME.sk, 2009)

Objektivnost ankety je však zpochybnitelná, pretože musíme upozorniť na krátky časový odstup od události a tým pádom také na vliv emociálnych a osobných aspektů na rozhodování respondentů.

Krizová komunikace festivalu splňovala většinu kritérií, která byla uvedena v teoretické části této práce, především proto, že reagovala rychle, dle předem připraveného krizového plánu, organizační tým komunikoval s novináři a vysílal pravdivé informace, přestože ne-



bylo lehké přiznat, jak rozsáhlá nehoda se na festivalu udála. Jako nejúčinnější se projevila přímá sdělení novinářům a prohlášení do tisku. Na rozdíl od tiskových zpráv vydaných pořadatelem byla tato prohlášení mnohem výrazněji a častěji zmiňována ve všech druzích médií.

Organizátoři festivalu při využívání krizové komunikace těžili z vysoké popularity festivalu, která do krizové komunikace zasahuje a výrazně ji ulehčuje. To však neplatí při komunikaci s médii a širokou veřejností, která dění okolo festivalu nesleduje. Pro zlepšení krizové komunikace Agentury Pohoda bych tedy doporučila neopomíjet sekundární cílové skupiny, jejichž aktivity a názory se mohou výrazně odrazit v celkovém názoru veřejnosti. Ke komunikaci se sekundárními cílovými skupinami, kterými v tomto případě jsou rodiny a přátelé návštěvníků nebo návštěvníci jiných festivalů, by bylo vhodné více využít možností, které nabízí digitalizace médií, tedy nástroje internetové komunikace. V rámci komunikace totiž organizátoři nevyužili dostatečně možností, které nabízí sociální sítě, které jsou jednak nejrychlejším současným komunikačním kanálem a jednak prostředkem, kterým mohou organizátoři zasáhnout mnohem větší skupinu obyvatel než je cílová skupina festivalu Pohoda. Tento faktor by pak mohl sehrát důležitou roli v odrazu krizové komunikace na mediální obraz a celkové vnímání festivalu veřejností.

Zároveň by bylo vhodné sdělovat více přímých informací bulvárním médiím, která pro nízkou žánrovou popularitu mezi účastníky jakékoliv události nebudí příliš vřelé ohlasy. Tato média totiž v případě události na festivalu pracovala s dohady a předpověďmi, které nebyly vždy založeny na faktech, což je podstatou bulvárního žánru. V případě spolupráce s některými médii bulvárního typu je možné, že poskytováním přímých informací vytvoříme komunikační most, který povede přímo k příjemcům, kteří dění okolo situace na festivalu vnímají pouze okrajově. Toto spojení by pak mohlo přispět ke komunikaci s rodiči a známými účastníky a celkově vylepšit pověst festivalu Bažant Pohoda mezi příslušníky střední a starší věkové kategorie.

## ZÁVĚR

Závěry zjištěné pomocí vypracování bakalářské práce na téma Krizová komunikace festivalu Bažant Pohoda pomohly potvrdit hypotézu, že krizová komunikace může ovlivnit mediální obraz společnosti nebo události.

Analýza zmíněné krizové komunikace dokázala, že důležitým faktorem při komunikaci podobné akce je vlastní aktivita příznivců festivalu, kteří velkou měrou přispívají do celkového mediálního obrazu díky podpurným akcím, o kterých se následně zmiňují média.

Vlastní mediální analýzou pak bylo zjištěno, že slovenská média se událostí zabývala nepoměrně více než média česká, což je díky územní příslušnosti festivalu logické. Analýza také ukázala, že největší mediální aktivitu vyvíjela bulvární média a mezi nimi pak nejvíce slovenský deník Nový čas, který převýšil ostatní sledovaná média počtem příspěvků až několikanásobně. Naopak nejmenší aktivitu jsme zaznamenali u českých a slovenských hudebních serverů, které událost nezmínily vůbec (Slovensko) nebo pouze jednou až dvakrát (Česko).

Obsahová analýza jednotlivých článků ukázala, zda se média stavěla k události nestranně, či zda byly příspěvky zabarvené, ať už negativně nebo pozitivně. Ve většině médií na obou územích převažuje právě neutrální postoj, což je odrazem krizové komunikace, která včasným informováním a protikrizovými opatřeními zabránila zhoršování situace. Emotivně zabarvené příspěvky se nejvíce objevovaly v bulvárních médiích, což je dáno jednak charakterem těchto médií, jednak kvalitou textů, které zde byly uvedeny. V celé analýze se pak nejméně objevovaly články s pozitivním zabarvením textu a jako výhradně pozitivní média se ukázaly pouze české hudební servery.

Analýza měla především přinést obraz, nakolik zapůsobila krizová komunikace na mediální obraz. Tato informace není zcela přesně kvalitativně měřitelná, protože do tohoto obrazu se nepromítla pouze samotná krizová komunikace, ale také akce a činnosti, které vedly k nápravě škod, a které byly komentovány médii. Na základě vlivu tiskových zpráv na jednotlivá média totiž můžeme uvést, že jejich vliv na média je spíše nízký a nejsou proto nejlepším komunikačním nástrojem. Naopak vliv osobního kontaktu s novináři a podpurných akcí zde byl tak vysoký, že se výrazně promítl do mediálního obrazu. Mimo jiné i díky tomu se tak velká část médií vyprofilovala jako neutrální, protože mohla čerpat z informací, které přicházely přímo od organizátorů.

Závěrem můžeme podotknout, že krizová komunikace je nástrojem ke zvládnutí krize, který může pracovat v náš prospěch, pokud jsme dobře připraveni a dokážeme reagovat na mediální tlak, který každou krizi provází. Nehodu, která se udála na festivalu Bažant Pohoda v roce 2009 organizátoři dokázali konstruktivně, rychle a správně vyřešit. Krizová komunikace, která následovala, byla sice včasná a přímá, ale přesto mohli organizátoři využít více komunikačních kanálů, aby zasáhli širší skupinu obyvatelstva.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání*. [online]. 2006. Cit. dne 27. 4. 2010 . Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php>>.
2. *Aktuálne.centrum.sk* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Aktuálne.sk. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.sk/>>.
3. *Aktualne.cz : Víte, co se právě děje*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Aktuálně.cz. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/>>.
4. ANTUŠÁK, E.; KOPECKÝ, Z. *Krizový management : Krizová komunikace*. Praha : Nakladatelství oeconomica, 2005. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
5. *Blesk.cz : Nejzábavnější zpravodajský portál* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Blesk. Dostupné z WWW: <<http://www.blesk.cz/>>.
6. *Cas.sk : Najčítanejší denník na internete* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Nový čas. Dostupné z WWW: <<http://www.cas.sk/>>.
7. ČEPELKA, O.: *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega, 1997. 1. vydání. 243 s. ISBN 80- 902376-0-6.
8. *Deník Aha!* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. AHA. Dostupné z WWW: <<http://www.ahaonline.cz/>>.
9. FEARN- BANKS, K. *Crisis communications : A Casebook Approach*. 3. vydání. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2007. 393 s. ISBN 978-0-8058-5772-6.
10. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
11. *Hospodarske noviny : Spravodajský server Hospodárskych novin* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. HNonline. Dostupné z WWW: <<http://hnonline.sk/>>.
12. HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 2. rozšířené vydání. 254 s. ISBN 978- 80-7621- 178- 2.
13. HRADISKÁ, E., LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v markeingovej komunikácii*, Bratislava: Univerzita Komenského, 2005. 170 s.

14. *IDnes.cz : Nejdůvěryhodnější zpravodajský portál na českém internetu* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. IDnes. Dostupné z WWW: <<http://www.idnes.cz/>>.
15. JURÁŠKOVÁ, O.. *Public relations, In Studijní opory IV, učební texty Univerzity Tomáše Bati, Zlín, Zlín : UTB, 2005. ISBN 80-7318-320-X.*
16. JUŘÍČKOVÁ, V., *Komunikace*. Vydání 1. Opava : Optys, 2008. 113 s. ISBN 978-80-85819-68-7.
17. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.
18. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
19. KÖNIGOVÁ, M., ZUZÁK, R., *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
20. *Lidovky.cz : Zpravodajských server Lidových novin* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Lidovky.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.lidovky.cz/>>.
21. *M. Kaščák: Pohoda je o radosti zo slobody, rôznosti a stretnutiach ľudí*. Zdruhejstrany.sk [online]. 16. 3. 2010. Cit. dne 28. 4. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.zdruhejstrany.sk/rozhovor-s-michalom-kascakom/>>.
22. *Musicserver.cz : Hudba od začátku do konce* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Musicserver.cz. Dostupné z WWW: <<http://musicserver.cz/>>.
23. *Plus 7 dní- pluska.sk* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Časopis Plus 7 dní. Dostupné z WWW: <<http://plus7dni.pluska.sk/plus7dni/>>.
24. *Rave.cz : Hudební server nejen o taneční scéně* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Rave.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.rave.cz/>>.
25. *Sme.sk : Najčítanejšie spravodajstvo na Slovensku* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Dennik SME. Dostupné z WWW: <<http://www.sme.sk/>>.
26. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
27. ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. . Brno : Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko- správní fakulta, 2002. 80 s.
28. *Škodoväcký odborár* [online]. 1. Mladá Boleslav : [s.n.], 15. 1. 2009. Cit. dne 28. 4. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.oskovomb.cz/skodovacky-odborar-2009>>.
29. *Zoopraha.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-05-06]. Zoo Praha. Dostupné z WWW: <<http://www.zoopraha.cz/cs/>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SITA Slovenská tlačová agentúra.

TASR Tlačová agentúra Slovenskej republiky

PR Public Relations (vztahy s veřejností)

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Návštěvnost festivalu Bažant Pohoda .....	29
Graf 2: Vývoj komunikace na webu pohodafestival.sk .....	38
Graf 3: Vývoj medializace události v médiích .....	40
Graf 4: Mediální aktivita týkající se události.....	42
Graf 5: Citové zabarvení informací (Zdroj: vlastní) .....	43
Graf 6: Odraz komunikace v médiích (Zdroj: vlastní) .....	46
Graf 7: Anketa SME (Zdroj: SME.sk, 2009).....	48

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sledovaná média.....	34
---------------------------------	----



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA P 1: Tisková zpráva festivalu Bažant Pohoda .....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHA P 2: Mediální analýza události na festivalu Bažant Pohoda 2009.....</b>	<b>59</b>

## PŘÍLOHA P 1: Tisková zpráva festivalu Bažant Pohoda

V Bratislave, dňa 18.7.2009



### TLAČOVÁ SPRÁVA FESTIVAL BAŽANT POHODA BOL UKONČENÝ

V popoludňajších hodinách tretieho dňa zasiahla festival Bažant Pohoda 2009 silná búrka. Búrka je na festivaloch bežná udalosť, nie je však možné odhadnúť intenzitu lokálnych prejavov každej z nich. Organizátori celý festivalový areál od obeda zaistovali proti jej prípadným následkom. Následkom mimoriadneho nárazu vetra spadla strecha tanečnej arény. Nešťastie si vyžiadalo ľudskú obeť. Posledné informácie, ktoré poskytli organizátorom záchranári, hovoria aj o troch vážne a 52 ľahšie a stredne zranených osobách. Všetky boli umiestnené v ôsmich nemocniciach v Trenčíne a okolí. Krízový intervenčný tím ministerstva zdravotníctva SR zriadil vo Fakultnej nemocnici v Trenčíne dočasné pracovisko a poskytuje postihnutým rodinám pomoc.

Približne o 16-tej hodine zasiahla prietrž mračien festivalový areál. Krytiny dvoch kupolovitých stanov boli pod náporom vetru zničené. Silný nápor vetru v kombinácii so vzdušným vírom zničil strechu tanečnej arény, ktorá sa zrútila.

Okamžite vstúpili do akcie všetky bezpečnostné zložky – záchranári, požiarnici, policajti. Spoločne s organizačným štábom momentálne s maximálnym úsilím pracujú na evakuácii účastníkov z festivalového areálu, na ďalšom zabezpečení dočasných stavieb, ktoré sa v areáli nachádzajú. O evakuácii sa rozhodlo na základe informácií o ďalších dvoch hroziacich vlnách veterných smrští. Záchranári intenzívne pomáhajú zraneným.

Prioritne boli evakuovaní rodičmi s deťmi, ďalší účastníci a účinkujúci, následne personál. Kyvadlová doprava bola posilnená, zvýšil sa počet zástavok – Centrum, Železničná stanica, Športová hala. V športovej hale je zabezpečené náhradné ubytovanie a strava pre účinkujúcich.

Momentálne majú návštevníci umožnené až do zotmenia baliť svoje veci a opúšťať areál, úschovne už vydávajú všetky odložené veci. V areáli letiska bola zriadená aj špeciálna kyvadlová doprava medzi vstupmi pre peších a pre návštevníkov na automobiloch. Organizátori pripravujú vypravenie špeciálnych vlakov smer Košice a Bratislava, o presnom čase odchodu budú návštevníkov informovať. Predpokladaný odchod je okolo 22. hodiny. V ďalších krokoch sa bude riešiť aj mimoriadna vlaková a autobusová doprava naplánovaná na nedeľu.

Mário Gešvantner

PR manager

Agentúra Pohoda

mobil: +421 907 326 742

press@pohodafestival.sk

## PŘÍLOHA P 2: Mediální analýza události na festivalu Bažant Pohoda 2009

### Mediální analýza události na festivalu Bažant Pohoda 2009

	Zdroj	Datum vydání	Název příspěvku	Autor
	<b>Česká publicistika</b>			
1	iDnes.cz	18.7.2009	VIDEO: Pád stanu zabil na festivalu Pohoda muže a zranil desítky lidí	Dan Prokop, Pavel Eichler, Adam Pospíšil
2	Lidové noviny	18.7.2009	Sháníte informace o přátelích, kteří byli na Pohodě? Volejte krizovou linku	Neuvedeno
3	Lidové noviny	18.7.2009	Tragédie na Pohodě: Jeden mrtvý, šedesát zraněných. Mezi nimi i Češi	Barbora Sedláčková
4	iDnes.cz	19.7.2009	Tři zranění jsou po pádu stanu na festivalu Pohoda ve vážném stavu	Tereza Janků, Jiří Šťastný
5	Aktuálně.cz	19.7.2009	Stan na festivalu zabil člověka, další bojují o život	Neuvedeno
6	Aktuálně.cz	19.7.2009	Svědectví z festivalu: Zmatek, bouře a kvílení sanitek	Michal Pavec
7	Aktuálně.cz	19.7.2009	Kdo zavinil tragédii na festivalu?	Michal Pavec
8	Lidové noviny	19.7.2009	Stav tří zraněných z Pohody je kritický. Mladík přišel o oko	Barbora Sedláčková
9	Aktuálně.cz	19.7.2009	Kdo zavinil tragédii na festivalu? Policie hledá viníky	Michal Pavec
10	Lidové noviny	20.7.2009	Dva zranění z Pohody jsou v umělém spánku. Nikdo nebyl obviněn	Barbora Sedláčková
11	iDnes.cz	20.7.2009	Lidé na festivalu Pohoda marně bojovali s plachtou padlého stanu	Juraj Koník
12	iDnes.cz	20.7.2009	Neštěstí na Pohodě: nemuseli selhat pořadatelé, ale majitelé stanu	Dan Prokop
13	Lidové noviny	20.7.2009	„Stan se hroutil přímo na nás“	Tereza Šupová
14	iDnes.cz	20.7.2009	Festival Pohoda, předčasně ukončený kvůli tragédii, vrátí vstupné	Jana Záhorová
15	Lidové noviny	22.7.2009	Neštěstí na Pohodě: nemuseli selhat pořadatelé, ale majitelé stanu	Neuvedeno

16	iDnes.cz	21.7.2009	Organizátoři festivalu Pohoda žalují německou firmu za pád stanu	Jana Záhorová
17	Aktuálně.cz	21.7.2009	Němci přiznali odpovědnost za zřícení stanu na Pohodě	Michal Žák
18	iDnes.cz	21.7.2009	Majitel stanu přiznal odpovědnost za neštěstí na festivalu Pohoda	Dan Prokop
19	Lidové noviny	21.8.2009	Organizátoři Pohody žalují německého majitele spadlého stanu	Neuvedeno
20	Lidové noviny	2.10.2009	Festival Pohoda bude i přes červencovou tragédii pokračovat	Neuvedno
21	Lidové noviny	26.1.2010	Zřícený stan na festivalu Pohoda měl špatně jištěnou plachtu	Barbora Sedláčková
<b>Český bulvár</b>				
22	Deník Blesk	19.7.2009	Zranění z festivalu Pohoda: Dva lidé jsou v kómatu	ČTK
23	Deník Blesk	20.7.2009	Smrt na festivalu Pohoda: Martin Kašák (+29) se měl za rok ženit	Neuvedeno
24	Deník Aha!	20.7.2010	Tragický konec festivalu na Slovensku	Neuvedeno
25	Blesk.cz	21.7.2009	VIDEO: Poslední minuty tragédie na festivalu Pohoda!	Neuvedeno
26	Deník Blesk	21.7.2009	Smrt na festivalu Pohoda: Vyšetřování pokračuje!	Neuvedeno
27	Deník Blesk	21.7.2009	Muž (25) a dívka (19) z festivalu Pohoda stále bojují o život!	Neuvedeno
28	Deník Blesk	21.7.2009	Smrt na festivalu Pohoda: Německá firma přiznala odpovědnost	Neuvedeno
29	Deník Blesk	14.10.2009	Katastrofa na Pohodě má druhou oběť: Nikolka (+19) zemřela!	Neuvedeno
30	Deník Blesk	17.10.2009	Nikolku (+19) zraněnou na Pohodě pohřbili v bílé rakvi	Neuvedeno
<b>Česká hudební média</b>				
31	musicserver.cz	18.7.2009	Festival Pohoda v Trenčíně byl kvůli tragickému neštěstí zrušen	Tomáš Tenkrát
32	musicserver.cz	20.7.2009	Hlavu vzhůru, Pohodo!	Václav Travníček
33	rave.cz	1.10.2009	Festival bude pokračovat	

	Zdroj	Datum vydání	Název příspěvku	Autor
	<b>Slovenská publicistika</b>			
1	SME	18.7.2009	Pohoda sa skončila tragicky. Stan zabil jedného človeka a desiatky zranil	Monika Tódová, Andrej Luprich, Tomáš Prokopčák, Oliver Reháč, Miro Šifra
2	Hospodarske noviny	18.7.2009	Na Pohode sa zrútila aréna, jedna obeť, dvaja v ohrození života	Zuzana Kizáková, Ján Birčák
3	SME	18.7.2009	Siedmich zranených z Pohody ošetrili v Bojniciach	Jana Rusňáková
4	SME	19.7.2009	Kapela: Nikto nepovedal, že máme prerušiť koncert	Tomáš Prokopčák
5	SME	19.7.2009	Kto zlyhal? Organizátor alebo stan	Monika Tódová
7	SME	19.7.2009	V Bratislave svietili sviečky za Pohodu a jej obeť	Tomáš Prokop
8	Aktualne.sk	19.7.2009	Na Pohode spadol stan. Mŕtvy a desiatky zranených	
9	Aktualne.sk	19.7.2009	Rútiaci sa stan zmenil Pohodu na chvíľu bezmocnosti	Stanislava Harkotová
10	Aktualne.sk	20.7.2009	Spomienka a sviece. Ľudia ostávajú s Pohodou	Stanislava Harkotová
11	SME	20.7.2009	Stan rozfúklo, padol a zabíjal	Juraj Koník
12	Hospodarske noviny	20.7.2009	Motýlie krídla a víchrica	Ján Birčák
13	Hospodarske noviny	20.7.2009	Zodpovednosť za tragédiu zrejme nesie majiteľ stanu, nie organizátor	Ján Birčák
14	Aktualne.sk	20.7.2009	Jankovič: Ak niekto na Pohode pochybil, bude stíhaný	Jakub Filo
15	Aktualne.sk	21.7.2009	Video: Pád stanu na Pohode optikou návštevníkov	
16	Hospodarske noviny	21.7.2009	Pohoda. O nešťastný stan sa nikto nestaral	Ján Birčák
17	SME	21.7.2009	Pohoda žiada, aby spadnutý stan zaistil súd. Stráži ho ochranka	Monika Tódová
18	Aktualne.sk	21.7.2009	V Trenčíne zapálili sviečky za obeť tragédie na Pohode	Neuvedeno
19	SME	22.7.2009	Súd prikázal zaistiť zvyšky stanu z Pohody, Kaščák vypovedal	Monika Tódová

20	SME	22.7.2009	Cíti alebo necíti sa Nemeč zodpovedný za tragédiu? (Ako vznikla chyba)	Monika Tódová, Miriam Zsilleová
21	Aktualne.sk	22.7.2009	Trenčiansky okresný súd nariadil zaistiť torzo zrúteného stanu	Neuvedeno
22	Aktualne.sk	22.7.2009	Dvaja ťažko zranení z Pohody boj o život nevzdávajú	Neuvedeno
23	Hospodarske noviny	23.7.2009	Na Facebooku bojkotujú SázaVafest. Pre Pohodu a Jacksona	Ján Birčák
24	Aktualne.sk	23.7.2009	Evakuácia ľudí z Pohody sa vyšplhá na tisíce eur	TASR
25	Aktualne.sk	24.7.2009	Kaščákov tím mieri domov, bude riešiť nároky kapiel	SITA
26	Aktualne.sk	28.7.2009	Postihnutí z Pohody zatiaľ odškodnenie nežiadajú	TASR
27	Aktualne.sk	29.7.2009	Expertí začali s prehliadkou zrúteného stanu z Pohody	TASR
28	Aktualne.sk	30.7.2009	Obaja zranení z Pohody už samostatne dýchajú	TASR
29	Hospodarske noviny	31.7.2009	Kaščák pre HN: Pohoda sa skončiť môže. Na predaj nie je	Lucia Čížová
30	Aktualne.sk	6.8.2009	Bude festival Pohoda o rok? Nevedno	TASR
31	Aktualne.sk	20.8.2009	Pohoda vráti návštevníkom festivalu časť vstupného	Stanislava Harkotová
32	Hospodarske noviny	21.8.2009	Pohoda žaluje majiteľa stanu	Ján Birčák
33	SME	14.9.2009	Stan z Pohody budú skúmať ešte asi šesť týždňov	Neuvedeno
34	Aktualne.sk	14.9.2009	Pohoda: Spadnutý stan budú skúmať ešte asi jeden a pol mesiaca	Neuvedeno
35	SME	17.9.2009	Stav Nikoly zranenej na Pohode je vážny	Katarína Kvašňovská
36	Aktualne.sk	18.9.2009	Ukončili expertízu O2 Arény, Nemci začali odväzovať súčasti stanu	Neuvedeno
37	SME	7.10.2009	Zraneného z Pohody prepustili zo žilinskej nemocnice	Katarína Kvašňovská
38	SME	13.10.2009	Pohoda má druhú obeť. Zomrela mladá Trenčianka	Jana Kovalčíková
39	Aktualne.sk	13.10.2009	Pohoda má druhou obeť, zemrela 19letá dívka	Neuvedeno
40	Hospodarske noviny	14.10.2009	Festival Pohoda má druhú obeť. Po troch mesiacoch	Lucia Čížová

41	Hospodarske noviny	2.12.2009	Pohoda 2010 bude skôr	Lucia Čížová	Č
42	Aktualne.sk	17.12.2009	Majiteľ zrúteného stanu na Pohode podal odpor, bude pojednávanie	Neuvedeno	Č
43	SME	31.12.2009	Kultúra 2009: Rok polovičnej pohody	Neuvedeno	Č
44	Aktualne.sk	22.1.2010	Ukončili expertízu O2 Arény, Nemci začali odvíjať súčasti stanu	Neuvedeno	Č
45	Aktualne.sk	27.1.2010	Stan, ktorý sa zrútil na Pohode, bol zle postavený	SITA	Č
<b>Slovenský bulvár</b>					
46	Čas. Sk	18.7.2009	VIDEO: Obeťou tragédie na Pohode je muž († 29) z Piešťan	SITA	Č
47	Čas. Sk	19.7.2009	VIDEO - Pohodu zrušili: Zrútený stan zabil človeka, 55 ľudí zranených!	SITA	V
48	Nový čas	19.7.2009	Zranení z Pohody: Muž prišiel o oko, žene môže zlyhať mozog	Karol Farkaš	Č
49	Nový čas	19.7.2009	Zdrvená návštevníčka Pohody: Mám stále pred očami krvavých ľudí	Neuvedeno	Č
50	Čas. Sk	19.7.2009	VIDEO - Organizátor Kaščák: Nevie, či bude ďalšia Pohoda	SITA	Č
51	Nový čas	19.7.2009	Evakuovaní návštevníci Pohody: Noc strávili v bránke	Neuvedeno	Č
52	Plus 7 dní	19.7.2009	S Pohodou by mali skončiť!	Martin Kukučka	Č
53	Nový čas	20.7.2009	Bezdomovci zaňuchali šancu: Ľudí z Pohody chceli okradnúť!	Neuvedeno	Č
54	Plus 7 dní	20.7.2009	Ľudia od hrôzy kričali	Alena Žatková, Matoš Barčej	Č
55	Nový čas	20.7.2009	Raper Opak z AMO vyjadril sústrasť rodine obete z Pohody	SITA	Č
56	Nový čas	20.7.2009	VIDEO - V zrútenom stane na Pohode sa ako v jedinom hralo: Kto za to môže?	Neuvedeno	Č
57	Plus 7 dní	20.7.2009	Krvavý festival: Lekári zachraňovali mladé životy	Matoš Barčej	Č
58	Nový čas	20.7.2009	Martin Kašák († 29): Festival Pohoda mu vzal život!	Neuvedeno	Č

59	Nový čas	20.7.2009	Zdeno z Novej Dubnice: Synovi na Pohode rúra rozbila lebku!	Neuvedeno
60	Čas. Sk	20.7.2009	VIDEO - Zranení z Pohody: Mužovo oko možno zachrániť, žena je stále v kóme!	Neuvedeno
61	Nový čas	20.7.2009	Zanechajte svoje odkazy pozostalým a zraneným z Pohody!	Neuvedeno
62	Čas. Sk	20.7.2009	VIDEO - Kaliňák: Záchranný systém na Pohode fungoval dobre	Neuvedeno
63	Nový čas	20.7.2009	Účasť s poškodenými z Pohody vyjadrilo aj SND	Neuvedeno
64	Čas. Sk	20.7.2009	Svedectvo odborníka: Zrútený stan z Pohody majiteľ zanedbal!	SITA
65	Čas. Sk	20.7.2009	VIDEO: Premiér Fico vyjadruje ľútosť nad tragédiou na festivale Pohoda	Neuvedeno
66	Nový čas	20.7.2009	Dvaja zranení z Pohody sú naďalej vo vážnom stave a v umelom spánku	SITA
67	Plus 7 dní	21.7.2009	Martin (29) mal tvár zaliatu krvou	Juliana Bieliková
68	Čas. Sk	21.7.2009	Zástupca firmy, ktorá stavala stan, s novinármi stále nekomunikuje!	Neuvedeno
69	Nový čas	21.7.2009	Zranení z Pohody: Dievča (19) a muž (25) stále bojujú o život	Neuvedeno
70	Nový čas	21.7.2009	Nájdene veci návštevníkov Pohody zaplnili dve miestnosti	Neuvedeno
71	Nový čas	21.7.2009	Martinova († 29) priateľka: Namiesto závoja bude v čiernom!	Neuvedeno
72	Čas. Sk	21.7.2009	Zástupca firmy, ktorej patril padnutý stan, sa za tragédiu cíti zodpovedný	SITA
73	Nový čas	21.7.2009	Desiatka slovenských kapiel sa zriekla honorárov za Pohodu	SITA
74	Nový čas	21.7.2009	Obet Pohody Kašák († 29): Keby išiel s kamarátmi jesť, mohol žiť!	Neuvedeno
75	Nový čas	24.7.2009	Šéf Pohody Michal Kaščák: Otvorená svedecká výpoveď pre Nový Čas	Neuvedeno
76	Plus 7 dní	24.7.2009	Vražedný stan	Kristýna Dougovičová



77	Nový čas	24.7.2009	Zúfalá matka nad hrobom Martina († 29): Nemôžeš ma len tak opustiť!	Neuvedeno
78	Čas. Sk	25.7.2009	Pohoda: Rodiny zasiahnutých tragédiou môžu kontaktovať organizátorov	SITA
79	Nový čas	3.8.2009	Stav dvoch zranených pacientov z Pohody sa zlepšil	SITA
80	Nový čas	4.8.2009	Zranený Tomáš z Pohody: Po 17 dňoch spoznal svoju matku!	Neuvedeno
81	Nový čas	17.9.2009	Nikolka (19) z Pohody je opäť v nemocnici: Má vážny zápal mozgu!	Neuvedeno
82	Nový čas	13.10.2009	Katastrofa na Pohode má druhú obeť: Nikolka († 19) zomrela!	Neuvedeno
83	Nový čas	13.10.2009	Zomrela Nikolka († 19) z Pohody: Útok zdrvene rodiny!	Neuvedeno
84	Čas. Sk	18.10.2009	VIDEO - Posledný odkaz Nikolky (†19): Všetkých vás veľmi ľúbim!	Neuvedeno
85	Čas. Sk	19.11.2009	Príčiny pádu stanu na Pohode sa tento rok asi nedozvieme	SITA
86	Čas. Sk	17.12.2009	Majiteľ zrúteného stanu z Pohody nezaplatí, podal odpor	Neuvedeno
87	Čas. Sk	2.2.2010	Polícia: Organizátor festivalu Pohoda Kaščák sa nemusí báť, zatiaľ...	SITA
88	Čas. Sk	30.3.2010	Festival Pohoda sa začína o sto dní, predalo sa cez 10-tisíc lístkov	Neuvedeno
89	Plus 7 dní	31.3.2010	Festival Pohoda trhol rekord v predpredaji	Neuvedeno
<b>Tiskové zprávy a vyjádření Agentury Pohoda</b>				
1	pohodafestival.sk	18.7.2009	Festival Bažant Pohoda 2009 ukončený	Mario Gešvantner
2	pohodafestival.sk	18.7.2009	Mimoriadny vlak smer Košice	Mario Gešvantner
3	pohodafestival.sk	18.7.2009	Mimoriadny vlak smer Bratislava	Mario Gešvantner
4	pohodafestival.sk	18.7.2009	Linka pomoci	Mario Gešvantner
5	pohodafestival.sk	20.7.2009	Ďakujeme za podporu, v prvom rade si ju zaslúžia blízki a priatelia Martina z Piešťan a blízki a priatelia zranených	Mario Gešvantner

6	pohodafestival.sk	20.7.2009	Vyjadrujeme úprimnú sústrasť pozostalým a blízkym chlapca, ktorý neprežil pád jednej z festivalových scén	Mario Gešvantner	0
7	pohodafestival.sk	24.7.2009	Vyhlásenie Michala Kaščáka a tímu Agentúry Pohoda k rodinám a blízkym zasiahnutých tragédiou na festivale Pohoda 2009	Michal Kaščák	0
8	pohodafestival.sk	12.8.2009	Ďakujeme záchranárom	Mario Gešvantner	0
9	pohodafestival.sk	20.8.2009	Oznam	Mario Gešvantner	0
10	pohodafestival.sk	13.10.2009	Vyjadrujeme úprimnú sústrasť rodičom, blízkym a priateľom Nikolky Kapkovej, ktorá dnes podľahla zraneniam	Mario Gešvantner	0
11	pohodafestival.sk	26.10.2009	Koncert pre všímavých – 17. november 2009	Mario Gešvantner	0