

# **Marketingová strategie rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky**

Bc. Lenka Zvonková

---

Diplomová práce  
2010

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ZVONKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Marketingová strategie rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě rešerše literárních pramenů zpracujte teoretické poznatky k marketingovému strategickému plánování, komunikačnímu mixu a jeho nástrojům.
- Zpracujte problematiku komunikace v rámci měst a obcí.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu marketingové komunikace města Valašské Klobouky.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh projektu strategie rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky.
- Vypracujte vybraný projekt změny komunikace vycházející ze strategie a zhodnoťte jeho předpokládané přínosy a rizika.

### Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1994. 206 s. ISBN 80-210-1034-7.  
[2] FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Komunikující město*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1996. 108 s. ISBN 80-210-1287-0.  
[3] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 184 s. ISBN 80-7169-750-2.  
[4] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.  
[5] PICKTON, David, BRODERICK, Amanda. *Integrated marketing communications*. 2nd edition. England : Pearson Education Limited, 2005. 761 s. ISBN 0273676458.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaromír Schneider**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 16.11.2010

  
.....

*1) 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 nevydělečně 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 předpisy 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.*

2) 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, užije-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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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). Odpirá-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 užívat 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na téma komunikace ve veřejné správě, zejména se věnuje komunikačním prostředkům měst a obcí. Teoretická část práce zachycuje rešerši literárních pramenů. Jejím cílem je zpracovat teoretické poznatky k marketingovému strategickému plánování, komunikačnímu mixu a jeho nástrojům. Věnuje se také komunikaci měst a obcí. Praktická část je složena z analýzy současného stavu marketingové komunikace města Valašské Klobouky a projektu, který navrhuje rozvoj komunikačních prostředků. Jsou definovány oblasti komunikace, které vykazují nedostatky, a je zvolena nejdůležitější z nich, komunikace k místní veřejnosti, pro niž jsou navrženy nové prostředky komunikace a zapojení.

Klíčová slova:

Veřejná správa, město, komunikace města, komunikační prostředky, identita, image.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the theme of the communication of the public service, especially focuses on the communication means of towns and municipalities. The theoretic part handles with an exploration of facts. Its objective is to describe theoretic findings about marketing strategic planning, communication mix and its instruments. It also deals with the communication of towns and municipalities. The practic part consists of an analysis of current state of marketing communication of the town Valašské Klobouky and a project, which designs the development of communication means. Those parts of communication, which are not completely correct, are described. One of them, communication to local public, is chosen and a new communication and engagement means are proposed.

Keywords:

Public service, municipality, town communication, communication means, identity, image.

*„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžete naučit.“*

Michael LeBoeuf

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jaromíru Schneiderovi, za jeho pomoc, ochotu, cenné rady a doporučení, které byly přínosem jak pro práci samotnou, tak také pro můj osobní rozhled.

Poděkování patří také mému manželovi a rodině. Jsem ráda, že mi byli po celou dobu studia velkou oporou a že mě dokázali v každé chvíli povzbudit a podpořit. Za to si jich velmi vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.1.1 Analýza stávající situace .....	14
1.1.2 Definování cílů.....	15
1.1.3 Vytvoření strategie .....	15
1.1.4 Definování taktických plánovacích kroků.....	20
1.1.5 Realizace plánu naplňujícího vytyčenou strategii .....	20
1.1.6 Kontrola implementace .....	21
1.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	21
1.2.1 Reklama.....	22
1.2.2 Podpora prodeje.....	23
1.2.3 Direct marketing.....	23
1.2.4 Osobní prodej .....	23
1.2.5 Public relations.....	24
<b>2 MĚSTSKÝ MARKETING A KOMUNIKACE MĚST A OBCÍ.....</b>	<b>28</b>
2.1 MARKETINGOVÝ MIX MĚSTA .....	28
2.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE MĚSTA .....	30
2.2.1 Nejčastější prostředky marketingové komunikace města.....	31
2.3 CORPORATE IDENTITY A IMAGE MĚSTA, PILÍŘE V KOMUNIKACI.....	34
<b>3 ZÁVĚREM TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY .....</b>	<b>38</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY .....	38
4.1.1 Poloha města .....	38
4.1.2 Historie města.....	39
4.1.3 Současnost města .....	40
4.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ PRO ANALYTICKOU ČÁST PRÁCE.....	40
4.2.1 Vlastní analytické šetření .....	41
4.2.2 Primární výzkum prostřednictvím osobních rozhovorů .....	41
4.2.3 Sekundární výzkum .....	42
4.3 NÁSTROJE TRŽIDĚNÍ ANALYTICKÝCH INFORMACÍ .....	42
4.4 PESTE ANALÝZA .....	43
4.4.1 P – politické prostředí .....	43
4.4.2 E – ekonomické prostředí.....	44
4.4.3 S – sociální prostředí .....	44
4.4.4 T – technologické prostředí.....	45
4.4.5 E – environmentální prostředí .....	46



4.5	VLASTNÍ ANALYTICKÉ ŠETŘENÍ ÚROVNĚ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY .....	47
4.5.1	Public relations.....	47
4.5.1.1	Corporate identity .....	48
4.5.1.2	Image a pověst města .....	49
4.5.2	Reklama.....	55
4.5.3	Direct marketing.....	56
4.5.4	Osobní prodej .....	57
4.5.5	Podpora prodeje.....	58
4.6	VÝSLEDKY OSOBNÍCH HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ.....	58
4.6.1	Obecné otázky o Valašských Kloboukách .....	59
4.6.2	Otázky na image města Valašské Klobouky .....	59
4.6.3	Otázky na pověst města Valašské Klobouky.....	60
4.6.4	Otázky na komunikaci města Valašské Klobouky .....	61
4.6.5	Otázky na jednotlivé komunikační prostředky.....	61
4.6.6	Tvrzení o komunikaci města Valašské Klobouky.....	62
4.7	SWOT ANALÝZA.....	63
4.7.1	S – silné stránky .....	63
4.7.2	W – slabé stránky .....	65
4.7.3	O – příležitosti.....	65
4.7.4	T – ohrožení .....	66
4.8	ZÁVĚREM ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	67
<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY.....</b>	<b>68</b>
5.1	VÝCHODISKA PRO ROZVOJ KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	68
5.2	VIZE .....	70
5.3	MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ CÍLE ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	70
5.4	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH KROKŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ.....	71
5.4.1	Komunikační prostředky pro zajištění zpětné vazby a spolupráce s veřejností .....	71
5.4.2	Sjednocení a zdokonalení komunikačních prostředků .....	72
5.4.3	Zlepšení propagace města .....	73
5.4.4	Rozhodnutí o volbě konkrétního projektu rozvoje komunikačních prostředků.....	74
5.5	PROJEKT ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY.....	76
5.5.1	Stávající stav komunikace s místní veřejností .....	76
5.5.2	Návrh obsahu projektu .....	77
5.5.3	Cílové skupiny projektu .....	78
5.5.4	Návrh nových komunikačních prostředků v rámci místní Agendy 21 .....	78
5.5.5	Postup implementace místní Agendy 21 .....	84
5.5.6	Akční plán projektu .....	85
5.5.7	Nákladová analýza .....	90
5.5.8	Analýza rizik .....	91
5.5.9	Časová analýza .....	94

5.5.10 Zhodnocení klíčových přínosů projektu.....	95
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Komunikace je nedílnou součástí života člověka a je také významnou složkou činnosti různých firem, organizací a institucí. V kontextu firemní komerční komunikace v posledních letech vystupuje do popředí také komunikace samosprávných celků, tedy měst a obcí. Města připravují celé komunikační strategie se zapojením mnoha nástrojů marketingové komunikace a namísto dřívějších nesystematických snah o sdělování se zaměřují na principy public relations a budování vztahů se svým okolím. Celé komunikační snahy pak zastřešují jednotným vizuálním stylem a jasnou identitou. Harmonická a sladěná komunikace a prezentace měst totiž ovlivňuje jejich úspěšnost v žebříčcích popularity turistických destinací či investičních oblastí. Co ale vnímám jako ještě důležitější, je skutečnost, že komunikace města působí primárně na jeho občany a obyvatele, napomáhá k jejich zapojení, spokojenosti a dobrému pocitu, protože přeci žijí ve městě, které je „dobrým místem k životu“.

Úsilí měst o vytváření pozitivního image, snaha o dobrou informovanost občanů a práce pro jejich spokojenost mě zajímá a přitahuje, a proto jsem se rozhodla tuto tematiku aplikovat ve své diplomové práci. Konkrétně se zaměřím na rozvoj komunikačních prostředků, který budu projektovat pro město Valašské Klobouky. To se rozkládá v centru jižního Valašska, na jihovýchodě Zlínského kraje. Pětitisícové město je obcí z rozšířenou působností pro správní obvod s více než dvaceti tisíci obyvatel a v posledním roce intenzivně pracuje na zlepšení své komunikace. Přestože již zavedlo postupy public relations a otevřené komunikace, ještě je mnoho možností, jak svou komplexní komunikační aktivitu vylepšit, zejména pak v podobě nových komunikačních prostředků ve vztahu k veřejnosti a jejímu zapojení. Proto je také vhodné a žádoucí, aby se projekt věnoval právě zlepšení takových komunikačních nedostatků města.

Cílem mé diplomové práce je tedy zpracovat projekt rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky. Mojí snahou je nalézt oblasti komunikace, ve kterých má město rezervy a slabiny, a vybrat z nich tu, jejíž význam a důležitost budou vyžadovat změnu. Pro zvolenou část komunikace pak zpracuji projekt rozvoje, jenž se zaměří na zavedení takových komunikačních postupů, které městu umožní zdokonalit své působení k veřejnosti, posílit svou identitu a zlepšit svůj image.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Teoretická část mé diplomové práce bude věnována zpracování poznatků o marketingovém plánování jakožto rámci celé problematiky, a dále se blíže soustředí na kroky marketingového strategického plánování a pojetí městského marketingu. V souladu se specifickým zaměřením této práce bude hlavní pozornost věnována komunikaci měst a obcí. I ta ovšem musí vycházet z cílů, které si organizace vytyčí a kterých chce dosáhnout. K tomu, aby definovala strategie a taktické kroky k jejich naplnění, jí slouží proces marketingového plánování.

Hlavním smyslem marketingu ve všech sférách jeho aplikace je uspokojovat potřeby a přání producentů i klientů prostřednictvím produktů a služeb, které budou odpovídat jejich požadavkům. Aby mohla organizace uskutečňovat takovýto přístup, musí přijmout a používat zásady a principy marketingového řízení, které se soustředí zejména na marketingové plánování a realizaci. Marketingové úsilí musí vycházet z předem definovaného marketingového plánu, který představuje nejdůležitější nástroj, pomocí něhož dochází k uplatňování systematických marketingových aktivit. *„Marketingový plán operuje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a která je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky; včetně vlastností výroby, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb (servisu).“* [1] Marketingové plánování tedy shrnuje jak strategické, tak i taktické plánování, které organizaci využívá k volbě postupů, prostřednictvím kterých dosáhne vytyčených cílů v mezích definovaného rozpočtu a za využití vhodně nastavených kontrolních mechanismů. Musí také navazovat na poslání organizace, působnost a příležitosti, jak jsou užívány při řízení samotného subjektu jako celku.

### 1.1 Marketingové strategické plánování

*„Prostřednictvím strategického plánování se firma rozhoduje, jaké má plány s každou ze svých podnikatelských jednotek. Marketingové plánování zahrnuje i rozhodování o marketingových strategiích, které firmě napomohou uskutečňovat firemní strategické cíle.“* [2] Plánování je užíváno k vybudování vazby mezi cíli, jež si organizace stanovila, a strategiemi, které k jejich realizaci hodlá použít. Tvorba a implementace marketingového strate-

gického plánu prochází těmito etapami: analýza stávající situace, definování cílů, vytvoření strategie, určení taktických plánovacích kroků, realizace plánu naplňujícího vytyčenou strategii a kontrola jeho implementace.

### 1.1.1 Analýza stávající situace

Prvním krokem v marketingovém plánování je důkladná situační analýza, která pomůže poznat podmínky, síly a vlivy, za jejichž působení se organizace pohybuje na trhu. „*V této části podnik zkoumá makrosíly (ekonomické, politicko-legislativní, společensko – kulturní, technologické) a herce (podnik, konkurenty, distributory a dodavatele) ve svém prostředí.*“ [3] Analýza by měla vydat odpovědi na otázky týkající se současného postavení subjektu na trhu, jeho image, vlivů okolního prostředí, vnitřních faktorů a dalších žádoucích i nežádoucích aspektů. Tento pohled lze aplikovat pomocí situační analýzy, která jej dále metodicky rozpracovává.

„*Situační analýza se provádí jako analýza faktorů vnějšího prostředí, analýza konkurence, analýza trhu a analýza prodeje. Vhodné je provádět analýzu ve třech časových horizontech: jako analýzu dosavadního vývoje, to znamená, kde se podnik nacházel v minulosti, jako analýzu současného stavu, která identifikuje pozici firmy v současnosti, a jako prognózu možného budoucího vývoje, která ukazuje, jaké pozice chce podnik dosáhnout v budoucnu.*“ [4] K analýze současné situace organizace je možno využít některého z následujících nástrojů třídění získaných analytických dat:

- PESTE analýza: zkoumá politické, ekonomické, sociologické, technické a environmentální prostředí subjektu. Představuje analýzu faktorů, které výrazně ovlivňují činnost organizace, avšak ona samotná na ně má jen minimální vliv.
- SWOT analýza: věnuje se analýze externích faktorů v kategoriích ohrožení – Threats – a příležitosti – Opportunities – a analýze slabých stránek – Weaknesses – a silných stránek – Strengths, které se týkají naopak interních faktorů.
- Porterův model analýzy konkurence: zabývá se pěti ohledy, a to vstupem nových konkurentů, vstupem substitučních výrobků nebo služeb, dohadovací schopností kupujících, dohadovací schopností dodavatelů a konkurencí mezi existujícími subjekty na trhu.

Pro účely této diplomové práce jsou k třídění informací nejvhodnější PESTE a SWOT analýza.

### 1.1.2 Definování cílů

Cíle jsou vymezeny v těsné návaznosti na výsledky předchozího analytického postupu. *„Situační analýza určí nejlepší příležitosti, které podnik seřadí a stanoví cíle a časový harmonogram jejich dosažení. Stanoví také specifické cíle s ohledem na jednotlivé zájmové skupiny, pověst podniku, technologie a další oblasti.“* [3] Marketingové cíle představují jasné a specifické skutečnosti. Proto musí být jednoznačně a zřetelně popsány, musí respektovat výchozí situaci a musí také odrážet potřeby klientů.

*„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“* [5] Časová souvztažnost cílů se odvíjí od charakteru plánu, jenž může být připravován jakožto operativní, krátkodobý, či dlouhodobý. Prostřednictvím cílů subjekt zachycuje svou představu o budoucím stavu, ať už například konkrétních objemech prodeje, o stanoveném růstu tržního podílu, o uskutečnění komunikační kampaně nebo o budování image u nového segmentu spotřebitelů.

Cíle mohou plnit některou ze tří hlavních funkcí, kterými jsou koordinační, řídicí a kontrolní, přičemž u všech je důležitá podmínka měřitelnosti, pokud je to s ohledem na charakter cíle možné. Koordinační cíle sdružují všechny marketingové aktivity subjektu, směřují je k dosažení hlavního cíle a zajišťují mezi nimi odpovídající vazby. V případě řídicích cílů jde o zaměření všech rozhodnutí managementu takovým směrem, který povede k realizaci primárního cíle. Kontrolní cíle představují činnost mechanismů, jež vyhodnotí naplňování marketingových aktivit vzhledem k žádoucímu dosahování cíle. [5] U cílů je zapotřebí zvažovat také jejich dopady ve formě multiplikačních efektů, tedy projevení dosaženého cíle také v jiné než primární oblasti.

### 1.1.3 Vytvoření strategie

Po definování cílů může být přikročeno k naplánování strategie, prostřednictvím které chce organizace určené cíle uskutečnit. Tato fáze představuje vymezení hlavních postupových kroků, prostředků a metod, které povedou k realizaci cílového stavu. *„V rámci marketingové strategie je popsána základní marketingová filozofie, ze které budou jednotlivé podnika-*

*telské jednotky vycházet při plnění svých marketingových cílů, při stanovování cílových trhů, při positioningu i při plánování marketingových výdajů.*“ [2] Obsaženy mohou být i strategie pro dílčí trhy či pro každý z nástrojů marketingového mixu. Posuzuje se přitom jejich návaznost na rozbor současné situace, na SWOT analýzu i na dílčí a hlavní marketingové cíle.

Pravděpodobně nejvhodnějším přístupem k formulování marketingové strategie je její tvorba v analogii se pěti součástmi marketingového mixu. Tímto způsobem nejčastěji vznikají marketingové strategické politiky pro výrobek, cenu, propagaci a distribuci.

### **Výrobní strategická politika**

Tato součást marketingové strategie se věnuje strategickému vymezení produktu či služby a práci s jeho atributy, užitnými vlastnostmi, image, charakterem či fyzickou podobou. *„Základní strategické komponenty, se kterými lze pracovat, jsou funkční rysy, rozměr, objem, barva, kvalita, značka, design, obal, servis, image výrobku i výrobce a další.*“ [4] Rozhoduje se o koncepci produktů, o jejich užitných vlastnostech, značce, kvalitě, doplňcích, komplementárních službách, servisu a řadě dalších ohledů. *„Strategie produktu zahrnuje jak hmotné, tak nehmotné benefity, které mají být součástí produktu a jeho doprovodných marketingových aktivit, jež jsou žádoucí pro spotřebitele a zároveň jich marketingový program může dosáhnout.*“ [6]

Někdy může být samostatným oddílem výrobní strategie značková politika. *„Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků; k jejím základním funkcím patří identifikace výrobků a služeb dané firmy, tj. odlišení od konkurenčních firem.*“ [2] V očích spotřebitele je značkový produkt reprezentován hodnotou, která je komunikována a posilována prostřednictvím propagační strategie. Hodnota značky pomáhá budovat pozici produktu na trhu, zvyšuje image a vymezuje cílení na spotřebitelský segment. Ovlivňuje ji klientská loajalita, známost i míra, do jaké reprezentuje postoje a sebereflexi spotřebitelů, čímž často napomáhá uživatelům ve vyjádření statusu a příslušnosti k sociální skupině.

V případě služeb je výrobní strategie přizpůsobena jejich nehmotnosti, nedělitelnosti, nemožnosti vlastnictví, neskladovatelnosti a různé úrovni kvality a zpracování. Výrazný vliv na úspěšnost poskytování služeb má samotný vztah klienta a poskytovatele, který má



disponovat dostatečnou úrovní kvalifikace a odborných dovedností, na nichž je výkon služby založen. Svá další specifika pak mají veřejné služby.

### **Cenová strategická politika**

Prostřednictvím cenové strategie si organizace určuje, jakým způsobem bude stanovovat ceny svých produktů a služeb, jaká bude její cenová politika pro různé segmenty cílového trhu, jak bude jejím prostřednictvím tvořit svou konkurenční výhodu a další důležitá rozhodnutí. „*Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která hmatatelně přináší příjmy. Všechny ostatní prvky reprezentují náklady. Cena je současně nejpružnějším prvkem. Na rozdíl od vlastností výrobku nebo distribuční cesty lze cenu velmi rychle změnit.*“ [2]

Na cenovou politiku organizace má vliv velké spektrum faktorů, a to jak interních, tak externích. Ve stanovení ceny se promítá například celkové marketingové směřování subjektu a jeho marketingové cíle, náklady výroby, životní cyklus výrobku i aspekty ostatních prvků marketingového mixu; svůj vnější vliv pak může projevit například nabídka konkurenční organizace, charakter a struktura cílového trhu, povaha a cenová elasticita poptávky či sociální, ekonomické, politické a další podmínky. „*Společnost by měla mít takovou cenovou politiku, která je orientována dlouhodobě, přičemž jejím kritériem není minimalizace cen, ale taková volba souhrnných nákupních podmínek, která zajistí maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti při přijatelném riziku.*“ [7] Organizace tedy musí pečlivě analyzovat všechny vlivy působící na stanovování ceny a následně nalézt takovou strategii, která umožní za současné akceptace těchto podmínek co nejefektivnější dosažení marketingových cílů.

Organizace přijímá svou cenovou strategii s ohledem na to, v jaké fázi životního cyklu se právě nabízený produkt nachází. Dále mohou být rozpracovávány strategie pro výrobové řady, případně komplementární nebo vedlejší produkty. V pozdějších fázích cyklu jsou propracovávány strategie slev, často specifikované územím nebo vybraným segmentem spotřebitelů. [2] Specifické jsou pak postupy v rámci cenových strategií u veřejných služeb, kde dochází k jinému stanovování ceny.

### **Distribuční strategická politika**

Rozhodnutí o distribučních kanálech a způsobu přiblížení produktů zákazníkům je další z nezbytných strategických kroků marketingu. Subjekt usiluje o vybudování efektivního, kvalitního a spolehlivého systému zásobování, který zajistí přítomnost produktů v prodejních místech. K cílům distribučních strategií patří „*minimalizace distribučních nákladů, určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím, určení vhodné distribuce podle typu výrobku a v neposlední řadě určení vhodné distribuce podle přání zákazníků.*“ [8] Hlavními funkcemi distribučních kanálů je kromě zajišťování dostupnosti distribuovaných produktů také shromažďování informací o trhu, realizace výzkumů tržního prostředí, uskutečňování kampaní na podporu prodeje, flexibilní uzpůsobování nabídky podle požadavků trhu, možnost širší komunikace se zákazníky a vyhledávání nových potenciálních cílových segmentů, podpora spolupráce a provázanosti chodu distribučních článků a další.

Při přípravě distribuční strategie je jedním z prvních strategických rozhodnutí volba systému a úrovní distribuce. Pokud je zvoleno schéma distribuce od výrobce přímo zákazníkům, jedná se o přímou distribuční cestu. Jakmile mezi výrobcem a spotřebitelem vstoupí mezičlánek, distribuce se stává nepřímou. Ta může být reprezentována jednou distribuční cestou, nebo multidistribuční alternativou. „*Multidistribuční strategie znamená využití dvou nebo více distribučních cest pro dodání zboží a služeb. Výhodou je optimální přístup ke všem tržním segmentům, zvýšení pokrytí trhu, snížení distribučních nákladů a umožnění více personalizovaného prodeje.*“ [8] Nevýhodou pak může být právě složitost systému, nepřehlednost a sklon ke konfliktům.

Další ze strategických rozhodnutí je volba podoby distribučního systému. Ten může fungovat na několika bázích vertikální spolupráce či v podobě horizontálního propojení. Základem je tradiční distribuční systém, v němž spolupracují autonomní výrobce, velkoobchod a maloobchod. „*Vertikální distribuční systém se skládá z výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě, kteří fungují jako jednotný systém. Jeden člen vlastní ostatní, má s nimi kontrakty a ostatní články musejí spolupracovat. V tomto systému může dominovat výrobce, velkoobchodní nebo maloobchodní firma.*“ [2] Pokud všechny distribuční články vlastní jeden subjekt, jedná se o systém uzavřený. Ve smluvním vertikálním systému pak dochází ke spojení samostatných distribučních článků pomocí smluv o vzájemné spolupráci. Účelem takové dohody je zejména ekonomická výhodnost harmonizace výrobních a distribučních procesů a možnost dosažení vyšších prodejních výsledků. Dalším typem je

administrativně řízený vertikální distribuční systém, který je založen na dominanci jednoho z článků, již udává velikost a ekonomický vliv. [2] „*Jiným směrem vývoje distribučních systémů je horizontální distribuční systém, ve kterém se spojuje dvě nebo více firem na stejné úrovni s cílem využít nové marketingové příležitosti. Spojující se firmy mohou společně využít svůj kapitál, výrobní kapacity a marketingové zdroje k dosažení větších cílů, než by bylo reálné pro firmy samotné.*“ [2] Vznik takovýchto spojení však vyžaduje nejen soulad cílů a firemních filozofií, ale také podporu informační otevřenosti, sdílení hodnot a ochotu k intenzivní spolupráci.

### **Komunikační strategická politika**

Čtvrtou součástí marketingového plánu je strategie využití souboru komunikačních nástrojů, kterými jsou reklama, public relations, podpora prodeje, direct marketing a osobní prodej. Tyto prostředky komunikace napomáhají organizaci ve sdělování informací o své nabídce zainteresovaným stranám. Prostřednictvím komunikace je systematicky budováno povědomí o subjektu a značce, je dávana ve známost nabídka produktů a služeb, komunikován soubor jejich vlastností, je vedena osobní a přímá komunikace s jednotlivcem a nabídka je uzpůsobována jeho přání. Současně je připravován systém prostředků podněcujících nákup, je veden databázový marketing a užívána řada dalších efektivních nástrojů.

Nezbytným atributem komunikační strategie je však její integrace, což představuje sladění všech aplikovaných komunikačních prostředků tak, aby koordinovaně a harmonicky předávaly jasné, přehledné, srozumitelné a pravdivé informace o organizaci a jejím produktu. „*Jde o sladění, vzájemně provázané uplatňování vhodných nástrojů komunikačního mixu s přesahem do marketingových aktivit – od pozicování produktu, přes design a korporátní identitu, reklamu, přímý marketing, elektronickou a mobilní komunikaci, podporu prodeje, zvláštní akce, PR až po chování firmy jako takové. Vše by mělo být ve vzájemném souladu, jednotné, neroztříštěné a směřovat promyšlenými cestami k jasně definovanému cíli.*“ [9] Výsledkem integrace komunikačních procesů je vznik přesvědčivého a jednotného sdělení napříč všemi kanály komunikace. Nejen že taková forma komunikace pomáhá jejím příjemcům v rozeznávání organizace, ale je také výhodnou z hlediska efektivního zasažení cílových skupin. Dále „*dává příležitosti ke snížení nákladů na komunikaci, má potenciál produkovat synergickou a daleko efektivnější komunikaci, zajišťuje konkurenční výhodu*

*prostřednictvím jasnějšího positioningu, podporuje koordinovaný rozvoj značky, napomáhá posílení motivace a zapojení zaměstnanců a má potenciál být důvodem k revizi celé komunikační strategie.*“ [10] Díky integrované komunikační strategii vytěžší komunikující subjekt ze svého úsilí mnohem více, než kdyby užíval jednotlivé nástroje samostatně a izolovaně. Přínos však jistě pozná také zákazník, neboť je dobře a kvalitně informován, což je základem pro generování jeho spokojenosti a náklonnosti k dalším sdělením.

V komunikační strategii může organizace pracovat s kreativním využitím nástrojů komunikačního mixu, kterému se budu podrobněji věnovat v samostatném oddíle.

#### **1.1.4 Definování taktických plánovacích kroků**

Po sestavení strategie je zapotřebí detailně vymežit postupové kroky, které budou k uskutečnění všech plánovaných cílů provedeny. Vždy je však zachováváno jednotné směřování udávané strategií. *„Taktiky definují oblasti, v jejichž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení.*“ [11] Organizace musí vypracovat podrobné taktické plány, které se budou vztahovat ke kratším obdobím než strategie. Na taktické postupy navazují operativní plány, které specifikují jednotlivé konkrétní úkoly, zdroje, zodpovědnosti a další okolnosti jejich uskutečnění.

#### **1.1.5 Realizace plánu naplňujícího vytyčenou strategii**

Vyvrcholením procesu marketingového plánování je samotná implementace marketingového strategického plánu do skutečného chodu organizace. Hlavním cílem této etapy je soustředěná snaha o vykonávání naplánovaných činností v takové podobě a rozsahu, jak povedou k naplnění marketingových cílů. *„Úspěšná marketingová implementace závisí na tom, jak dalece se firmě podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces, jak jsou její pracovníci motivováni a jakou má firemní kulturu. Všechny tyto prvky musejí být využity k podpoře firemní strategie.*“ [2]

Marketingový plán ovšem nemůže být považován za dogma, cenná je hlavně prozřetelnost managementu a jeho ochota ke změnám plánu v prováděcí fázi. *„Důležitá je schopnost adaptability marketingového plánu vzhledem ke změnám podmínek, schopnost pružně reagovat na vzniklé situace v průběhu realizace strategických kroků.*“ [4] Jedině tak může organizace docílit úspěšné implementace, která přinese očekávané výsledky.

### 1.1.6 Kontrola implementace

Kontrolní etapa představuje dohled nad průběhem zavádění marketingového plánu a vyhodnocování výsledků marketingových aktivit. Prostřednictvím kontrolních mechanismů mohou být identifikovány možné odchylky, které si vyžádají revizi plánu a jeho doplnění či úpravu. Sledují se jak vstupní předpoklady, tedy ověření správnosti nasměrování plánu a dílčích činností, tak i výsledky implementace, čili reálně provedené kroky a jejich důsledky.

*„Marketingová strategie i marketingový plán mohou rychle zastarat, a proto by každá firma měla svůj přístup k jednotlivým trhům periodicky vyhodnocovat. Nástrojem strategické kontroly je marketingový audit, tj. systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit.“* [2] Výsledkem auditu je kromě vyhodnocení úspěšnosti i poznání, ve kterých oblastech je zapotřebí provést úpravy a přezkoumat správnost zadání. Předmětem marketingového auditu je celý komplex aktivit, od marketingového plánu, marketingového mixu, vnitřního prostředí subjektu, strategií a cílů až k efektivnosti marketingových činností a dosahovanému zisku. [2] Audit by měl také navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení úspěšnosti marketingové strategie.

Podkapitoly 1.1.5 a 1.1.6 byly zahrnuty jakožto teoretický rámec tématu a doplňují stěžejní zaměření této diplomové práce, nebudou proto přímo aplikovány v praktické části.

## 1.2 Komunikační mix

Komunikace či výstižněji marketingová komunikace patří k základním pilířům marketingového mixu a ve své diplomové práci se budu blíže věnovat právě její aplikaci. *„Cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníka či veřejnost. Na základě přesně definovaného cíle a stanoveného způsobu přenosu postupně změnit názory, postoje či chování zákazníka, veřejnosti vůči firmě a její nabídce.“* [12] Komunikační mix je jednou z velmi důležitých součástí marketingového strategického plánu, často je také vytvářen samostatný plán, který se věnuje skladbě a použití komunikačních nástrojů v ucelené a integrované komunikační kampani.

Právě důraz na integraci působení marketingové komunikace je v poslední době stále výraznější. Důvodem je podle Kotlera hned několik změn ve společnosti a komunikačním prostředí: *„Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentované-*

mu a tomu odpovídající změny v rozsáhlejších a bohatším mixu komunikačních cest a nástrojů stává před firmou nový problém. Zákazníci nerozlišují mezi zdroji sdělení. V jejich myšlence reklama v různých médiích a různé komunikační postupy stávají součástí jednotného sdělení o firmě. Pokud si sdělení z různých zdrojů odporují, výsledkem bývá zmatení firemního image a umístění značek.“ [2] Integrace sdělení vyžaduje jasné, jednoznačné, harmonické, konzistentní komunikační výstupy, které jsou vzájemně provázané a odpovídají si jak obsahem, tak formou.

„Hlavní výhodou, kterou přináší integrace marketingové komunikace, je synergie. Ta byla popsána jako fenomén  $2+2=5$ , který sjednocuje různé aspekty marketingové komunikace do vzájemně se podporujícího a stupňujícího výstupu, jehož celek je víc než jen prostý součet jednotlivých prvků.“ [13] Když se organizace vydá na cestu sjednocení a provázání své komunikace, může z tohoto svého rozhodnutí jediné těžit, protože jí přinese větší a silnější efekty, jakých by za předchozích komunikačních okolností nedosáhla.

### 1.2.1 Reklama

Jednou z nejvýraznějších, nikoli však jednoznačně nejvýznamnějších součástí marketingové komunikace je reklama, pomocí níž usiluje organizace o seznámení veřejnosti s její nabídkou. Reklama je „tvorba a distribuce zpráv poskytovatelů zboží či služeb nabízených s komerčním cílem. Musí být zřejmé, že jde o placené zprávy, které využívají komunikační média k dosažení cílové skupiny. Patří sem inzerce, televizní a rozhlasová reklama, vnější reklama, reklama v kinech a audiovizuální snímky.“ [14] K výhodám reklamního působení bezesporu patří schopnost širokého dosahu a oslovení rozsáhlého a nediferencovaného publika, což může potažmo přinášet nízké náklady na jedno zasažení. Významná je i podoba a pestrá škála způsobů jejího zpracování. Podle charakteru komunikační kampaně využívá všech lidských smyslů a výborně působí na emoce. „Reklama je velmi nákladná, ale dovoluje firmě popularizaci produktů uměleckou vizualizací, tiskem, zvuky a barvami. Dá se využít jednak k budování dlouhodobého image produktu, jednak může rychle podpořit prodej.“ [2] Na druhé straně stojí komplikované cílení masově uvedené reklamy jen na vybrané segmenty, její neosobnost, jednosměrnost ve vztahu k příjemci a vzrůstající netečnost a odmítání některých druhů reklamy, obzvláště letákových reklamních tiskovin.

### 1.2.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se zaměřuje na krátkodobé stimulování nákupních aktivit prostřednictvím pobídek, které umocní rozhodování klienta o okamžitém nákupu. „*Usiluje o zvýšení obrátu, například dočasným snížením ceny, nabídkou objemnějšího balení, získáním nových zákazníků, odměněním stávajících zákazníků, zvýšením četnosti nákupů nebo zvýšením přitažlivosti zboží dodatečnými opatřeními.*“ [5] Mezi nástroje podpory prodeje patří slevy, soutěže, dárky, kupony, body, věrnostní programy a různé prémie. Těmito prostředky je zákazník podněcován, aby neodkládal nákup na pozdější dobu, ale přistoupil k tomuto kroku i za cenu vytvoření zásoby. „*Podpora prodeje podporuje a odměňuje rychlou reakci – reklama říká: „Kupte náš produkt!“, zatímco podpora prodeje nabízí: „Kupte jej ihned!“.*“ [2] Nespornou výhodou je aktivizace spotřebitelů a krátkodobý růst prodejů. K nevýhodám může být řazena právě krátkodobost fungování pobídek a slabá schopnost působit na loajalitu zákazníka. Ten volí tu z nabídek, která je v daný okamžik výhodnější.

### 1.2.3 Direct marketing

Tato metoda marketingové komunikace spočívá ve „*využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků).* Tyto kanály zahrnují *direct mail, katalogy, telemarketing, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení.*“ [1] Direct marketingovým aktivitám je charakteristická jejich bezprostřednost, adresnost a rychlost. Vynikají však zejména jednou vlastností, a to schopností přizpůsobit sdělení do takové míry, aby bylo osobní a vhodné pro každého adresáta zvlášť. Pomocí takového postupu je věnována každému individuálnímu zákazníkovi velká péče, jsou zjišťovány jeho potřeby a přání a vyvíjeno úsilí o intenzivní, účelný a cílený kontakt. Direct marketing napomáhá budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Negativem může být ignorace zásilek ze strany příjemce, pocit narušení soukromí, obava z neoprávněné manipulace s osobními údaji, neochota sdělovat o sobě a svém nákupním chování více informací, než je nutné, a podobně.

### 1.2.4 Osobní prodej

Forma osobního prodeje je ryze kontaktním způsobem komunikace s individuálním klientem. Je zaměřena na vyhledávání a kontaktování zákazníků, na uskutečňování prodejních setkání, poskytování informací a služeb a související činnosti. Osobní prodej je převážně

realizován prostřednictvím přímého kontaktu prodejce a klienta, telefonicky nebo osobní korespondencí. „*Strategií osobního prodeje je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka.*“ [5] Mezi jednoznačné výhody osobního prodeje patří bezprostřední možnost reakce na zákaznickovy otázky a přizpůsobení prodejní taktiky podle vhodné situace. Důležitá je také profesionální komunikace. V případě její absence je totiž možné odmítnutí zákazníka a ztráta důležitého kontaktu, který byl dlouhodobě budován a udržován.

### 1.2.5 Public relations

Public relations neboli péče o vztahy s veřejností je specifickou metodou marketingových komunikací, která pohlíží do budoucnosti a pracuje pro dlouhodobý pozitivní obraz organizace. „*Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace uplatňují také jako nástroj svého managementu.*“ [15] O funkci managementu v souvislosti s principy public relations mluví i další autoři: „*Jedině management může využít komplexních informací o „image“ podniku pro své dlouhodobé působení ve společnosti, přijímat opatření, schvalovat rozpočty a určovat hlavní směry práce v oblasti public relations.*“ [16] S tím souvisí i úzké navázání útvaru komunikace nebo pracovníka public relations na vrcholový management, definování jeho pravomocí, účast na poradách vedení a další práva a povinnosti ve vztahu k vnitřnímu systému organizace a její externí prezentaci.

Zahraniční literatura hovoří o nové nastavbě k public relations, o takzvaných „MPR“ – „marketingových public relations“. Popisuje je jako součást public relations, které jsou ovšem daleko více specializovány směrem k marketingově významným aktivitám. Tento komunikační nástroj definuje jakožto „*proces plánování, provádění a hodnocení programů, které podporují nákup a spokojenost zákazníků prostřednictvím důvěryhodné a spolehlivé komunikace o informacích a dojmech, v nichž se organizace a její produkty ztotožňují s potřebami, požadavky, záležitostmi a zájmy spotřebitelů.*“ [13] Marketingové public relations mohou výrazně napomoci dosažení cílů, které si organizace v oblasti marketingu vytýčila. „*MPR by neměly být považovány za průnik do jiných součástí marketingového komunikačního mixu, ba naopak je to integrující, nedílný a důležitý prvek celého mixu.*“ [13]



Vzhledem k poněkud významnějšímu postavení public relations mezi ostatními metodami marketingových komunikací v praxi veřejné správy a s ohledem k další návaznosti na téma této diplomové práce budu vztahům s veřejností věnovat největší pozornost. Reálné využití tohoto komunikačního nástroje je závislé na vytvoření jednotné corporate identity a image organizace.

### **Corporate identity a corporate image**

K základním pilířům a současně i žádoucím efektům působení public relations patří corporate identity a corporate image. Jednotná identita je cosi jako převtělení vize organizace do jejího života, je obrazem, kterým se prezentuje dovnitř i navenek. „*Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací.*“ [15] Úspěšnost identity závisí na jejím dobrém působení na okolní veřejnost, což může být výrazně podpořeno také účinnou komunikační strategií a vhodným využitím komunikačních nástrojů. „*Identita zahrnuje komunikaci uvnitř organizace ve směru shora dolů – od vedení k zaměstnancům, ale také navenek – externí komunikaci k okolním klíčovým segmentům veřejnosti.*“ [17] Jednotná identita je budována prostřednictvím několika významných a v ideálním případě dobře provázaných složek, ke kterým patří corporate philosophy, corporate design, corporate communications, corporate culture a corporate product.

Corporate philosophy je jednou ze stěžejních součástí identity. Filozofie udává směr organizace, vyjadřuje její poslání, vizi, cíle, postoje a etické zásady. Tím se stává významným nástrojem při řízení a rozhodování, neboť předurčuje organizaci, jaký krok z hlediska její vize a poslání je vhodné učinit. „*Vize musí být dostatečně dlouhodobá a musí obsahovat principy, k nimž se lze „přimknout“.*“ [18] Současně je důležité, aby byla reálně dosažitelná a svou formulací výborně motivovala celou organizaci k jejímu naplnění. A protože to není žádný utajený interní dokument, je vize také ideálním tématem k prezentaci. „*Vize musí být komunikovatelná. Od prvního okamžiku musí být všem, jichž se to týká, zřejmé, že nejde o agitační heslo, ale o směr.*“ [18] Často bývá vize podepřena také posláním, ve kterém organizace zachycuje smysl své existence a soubor hodnot, které se zavazuje ve svém chování dodržovat.

Corporate design představuje vizuální prezentaci organizace. Jeho základem je logo, pomocí kterého je možné organizaci jednoduše identifikovat a vytušit také hodnoty, které do něj vtělila. Na něj navazuje písmo a jednotná grafická úprava písemností, webových stránek, propagačních předmětů, označení budov a vozidel a další nástroje, které v celku vytvářejí jednotný vizuální styl organizace. Tento styl by měl komplexně vyzářovat identitu organizace a souznít s její kulturou a image.

Corporate culture je právě tím dalším prvkem, který se na identitě podílí. *„Podniková kultura je systémem hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes corporate design a corporate communications obraz podniku. Kultura podniku není jednorázově vyprodukovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén.“* [15] V kultuře se promítají rituály, návyky chování, uznávané hodnoty a osobnostní vzory, zvyklosti a další prvky. K cílům patří nejen napomoci vybudování pozitivní identity navenek, ale též dovnitř. Svoboda zmiňuje, že kultura by měla *„umožňovat sebe-realizaci na pracovišti, rozšiřovat programy k vytváření nových druhů práce, poskytovat informace o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologické zásady“* [15], atp.

Corporate communications *„je strategickou střešou všech komunikačních opatření organizace navenek i dovnitř. Jde o dlouhodobou strategii, jejímž cílem je ovlivnění postojů relevantní části veřejnosti vůči organizaci.“* [19] Komunikace se nejvýrazněji podílí na tvorbě obrazu organizace, využívá totiž všech předchozích prvků a staví na východiscích public relations. Jde o systematickou snahu o pozitivní komunikaci s cílovými skupinami veřejnosti a médií, a to jak za účelem ovlivnění veřejného mínění, tak i s cílem budování povědomí, pochopení a důvěryhodnosti. Corporate communications obsahuje všechny metody marketingových komunikací, jichž hodlá organizace ve svém působení využít. Proto je nezbytné jejich integrování za účelem sladění komunikačních výstupů, nejčastěji ve formě komunikačního plánu.

Corporate product představuje nabídku organizace, se kterou se obrací na své klienty. *„Nabídka produktů a služeb je v corporate identity podstatou existence organizace a je stěží možné, aby její corporate identity spočívala pouze na jednotném designu, komunikacích a kultuře.“* [15] Je tedy zřejmé, že produkt neodmyslitelně patří k celku identity a jako takový musí výborně zapadat do jejího konceptu.

Součinnost všech výše zmíněných prvků napomáhá celkovému obrazu organizace na veřejnosti, který je označován jako image. Ten znamená „*souhrn představ o organizaci, jež převládají v relevantní části veřejnosti.*“ [19] Image je tedy možné považovat za celkový výsledek corporate identity s podporou všech jejích složek. Organizace musí usilovat o to, aby její image byl relativně stabilní, pozitivní a vstřícný ke všem cílovým segmentům. To mimo jiné záleží také na množství informací, které okolní veřejnost o subjektu má. „*Čím více informací je člověku k dispozici o určitém předmětu mínění, tím obšírněji a spolehlivěji se může vytvářet jeho image předmětu, tím lépe se může dostat do souladu jeho psychologická a věcná realita.*“ [15]

V souvislosti s aplikací tématu komunikace na oblast veřejné správy je vhodné na tomto místě zmínit důležitost image právě pro organizaci, jakou je městský úřad. Jak poznamenává Foret, „*čím lépe dokáže radnice s občany komunikovat a poskytnout jim dostatek informací o svých záměrech a rozhodnutích, tím jsou lidé s její činností spokojenější a tím více ji v její činnosti podporují.*“ [17] Občané si vytvářejí díky informacím od městského úřadu i ze sdělovacích prostředků obraz o tom, jaké aktivity a jak úspěšně jejich radnice vyvíjí. Na dostatku kvalitních, relevantních a užitečných informací tedy jednoznačně přímo závisí spokojenost veřejnosti a potažmo také postoj, který si k danému tématu zformují. Protože marketingové komunikace usilují o změnu postojů v žádoucím smyslu, otevírá se zde cesta pro jejich široké působení k budování pozitivního a jednoznačného image.

## 2 MĚSTSKÝ MARKETING A KOMUNIKACE MĚST A OBCÍ

Tato diplomová práce je zaměřena zejména na oblast marketingové komunikace měst a obcí, a proto zde bude věnován prostor definování městského marketingu a komunikaci těchto institucí. Veřejná správa, zdá se, prolomila mýty o komerčním směru jakožto jediném možném využití marketingových komunikací a marketingu jako celku. Svědčí o tom vznik nového termínu, který marketingově pojaté chápání vztahu městského nebo obecního úřadu k segmentům veřejnosti označuje za takzvaný „městský marketing“. *„Hlavní pilíř městského marketingu představuje ekonomický, sociální, kulturní a fyzický rozvoj celého města. Základním determinantem úspěšného rozvoje je schopnost komunikace a kooperace mezi všemi relevantními aktéry jako jsou podniky, firmy, komunální politici, správa města, svazy, sdružení, neziskové organizace, kulturní a religiózní instituce atd.“* [20] K hlavním oblastem, kterými se městský marketing zabývá, patří informovanost občanů, organizací, institucí a nadřízených orgánů, podpora investic a rozvoje podnikatelské sféry, podpora bydlení, vzdělávání, zdravotnictví, dopravy, trhu práce, ochrany životního prostředí, kultury, sportu, rekreace a turistiky, zvyšování atraktivity míst a další okruhy.

Jak zdůrazňuje Foret: *„Marketing města by se měl stát komplexním a integrujícím nástrojem řídicí činnosti městského úřadu a jeho volených orgánů. Měl by chápat město jako organizaci zaměřenou nikoli pouze na hospodářské subjekty (ať domácí nebo zahraniční), ale naopak jako organizaci otevřenou všem zájemcům včetně individuálních osob (obyvatel, návštěvníků, pracujících, pacientů atd.).“* [21] Na základě podnětů a přání všech těchto okruhů veřejnosti by mělo město stavět svou koncepci rozvoje a přizpůsobovat strategický plán. Jak je zřejmé, mělo by se zaměřovat více na komunikaci s veřejností, svými občany a médii, než jen o prosazování svých obchodních a investičních zájmů. *„Právě proto má marketing města tak blízko k public relations a v hojné míře využívá jejich postupů.“* [21]

### 2.1 Marketingový mix města

Marketingový mix a jeho nástroje, jak byly zmíněny v předchozích bodech práce, neplatí výhradně jen pro komerční sféru, ale lze je definovat také u veřejné správy. V tomto případě se pak jedná o *„soubor taktických nástrojů, kterých může management obce využít k přizpůsobování svého produktu, k jeho odlišení od produktů konkurence, k jeho ocenění,*

*případně zhodnocení.*“ [23] Dalšími účely jsou přiblížení produktu obce jeho cílovým segmentům a související propagace.

Marketingový mix obce je narozdíl od komerční podoby obohacen o nové tři prvky, a to materiální prostředí, procesy a partnerství. Důvodem je široké pojetí produktu obce jako celku, které indikuje potřebu nastavení právě zmíněných nástrojů.

*„Produktem města nebo obce rozumíme vše, co město nabízí svým obyvatelům, návštěvníkům, podnikům a potenciálním investorům a co slouží k uspokojování jejich individuálních i kolektivních potřeb.“* [23] V obecném kontextu je tak možno za produkt pojímat samotné město, v užším ty služby, které ze svého založení není schopen uspokojovat soukromý sektor a jež poskytuje instituce na základě svých statutárních funkcí. K takovým nejširším službám patří například vzdělávání, místní doprava, bydlení, kultura, údržba veřejných prostranství a komunikací, městská policie a další. *„Veškeré veřejné služby, které jsou poskytovány obecním úřadem, tvoří součást vnitřní kultury obce.“* [23] Z toho důvodu je zřejmé, že obec musí také umět kvalitu a rozsah svých služeb dobře prezentovat a obhájit, protože tak může výrazně napomoci budování svého corporate identity a image. Dále k produktu patří i určitý druh zboží, jakým může být kupříkladu zainvestovaná průmyslová zóna, prostory pro začínající podnikatele, zázemí pro návštěvníky či lokality k bydlení.

Pod „cenou“ je zahrnuta jak cenová úroveň veřejných služeb, tak i úroveň nákladů života ve městě, úzce spjatá právě s daněmi a poplatky. Jejich regulace je do jisté míry omezena, ovšem například při snížení daní je reálné oslovení nových investorů, kteří zvýhodnění využít k zahájení nového podnikání v dané lokalitě.

*„Distribucí“ se v tomto smyslu rozumí využití kanálů, kterými se obec snaží přiblížit produkt občanům. Tyto kanály mohou být přímé, tedy zajišťované městem, či nepřímé, zabezpečované prostřednictvím externí organizace. „V poslední době se objevují snahy o co nejširší integraci poskytovaných služeb, čehož lze dosáhnout například používáním nejnovějších informačních technologií a postupů.“* [24] Z určitého pohledu lze však pod distribuci zahrnout i samotné umístění města, jeho dopravní dostupnost a napojení na dálniční síť.

*„Propagací“ je myšlena zejména marketingová komunikace obce, které bude věnována následující podkapitola.*

*„Materiální prostředí“ je souhrnem infrastruktury, zázemí a podmínek, kterými dané město disponuje, které buduje, spravuje a plánuje. „Obec může vytvářet a udržovat svůj image*

*kromě jiného i pomocí materiálního prostředí. Image závisí na subjektivním vnímání zákazníků, a proto je obtížné ho definovat a měřit a usměrňovat. Při řízení prostředí je potřebné zajistit, aby sdělovaný image souhlasil s požadovaným, a tedy i s posláním obce.“* [23]

„Lidé“ jsou prvkem interním i externím, a to v pojetí práce se zaměstnanci města a pro rozvoj lidských zdrojů a v pojetí vnější veřejnosti jakožto klientů, kteří využívají produktu města v jeho nejrůznějších podobách.

„Procesy“ se vztahují k postupům správního řádu, politickým krokům, stylu řízení a rozhodování, práce s klienty, investory a obyvateli a dalšími. Jde také o způsob, jakým jsou poskytovány veřejné služby a celkově produkt obce.

„Partnerství“ je velmi cenným prostředkem vytváření komunity spolupráce a trvale udržitelného rozvoje na bázi kooperace neziskového sektoru, podnikatelské sféry a veřejného sektoru. Management obce k naplnění vize a strategie potřebuje součinnost všech zainteresovaných složek, v tomto rozhodování se nelze izolovat v rovině volených zastupitelských orgánů a vedení obce. *„Nabízený produkt, a zejména jeho rozvoj, je složitý a je sestaven z mnoha různých složek, produkováných často velmi odlišnými subjekty a sektory. Proto se management obce neobejde bez spolupráce – partnerství všech subjektů tvořících produkt obce.“* [23]

Podle Foreta však marketingový mix v klasickém pojetí není dostačující, ba ani jeho rozšíření o další prvky nepostihuje všechny situace a problémy, které má řešit. Dochází k závěru, že se tento mix v ideálním případě nejvíce zaměří jen na jeden nástroj. *„V definicích marketingu města se tak často považuje za nejvhodnější zaměřit se v první řadě na propagaci města. Nebo ještě lépe využít rozšířeného pojetí propagace v podobě marketingové komunikace. Tak se potom můžeme například aktivně zajímat o to, co trh hledá a potřebuje, a na základě těchto znalostí připravovat konkrétní a adresnou nabídku zákazníkům, především investorům.“* [21]

## **2.2 Marketingová komunikace města**

Jak vyplývá z uvedeného, nejdůležitější na marketingu města je právě využití marketingových nástrojů pro cílenou, strategickou a systematickou marketingovou komunikaci. Ta se uskutečňuje v různých podobách a přizpůsobuje svůj obsah vybraným cílovým skupinám.

O jejím soustředění především na práci s veřejností mluví také Janečková a Vašítková: „*Domníváme se, že zde se do popředí dostává uplatnění všech forem public relations, neboť právě tento nástroj představuje široké možnosti působení obecních úřadů na obyvatele, podnikatele, zaměstnance a návštěvníky.*“ [23] Ostatně poznatek Foreta o úzkém navázání marketingové komunikace na metody public relations jsem uváděla výše. Touto specifikací však není dotčena nebo popřena možnost realizovat také komunikační působení prostřednictvím reklamy, direct marketingu nebo ostatních nástrojů komunikačního mixu.

Komunikace města se člení na individuální úroveň a oblast komunikace na úrovni institucí. V první z nich by mělo město řešit komunikaci ke třem základním cílovým skupinám. Jsou jimi v první řadě místní obyvatelé, pro něž je město místem k životu, ve druhé řadě lidé z okolí, kteří do města pravidelně nebo občas dojíždějí za různými službami nebo za prací, a třetí skupina je tvořena návštěvníky, kteří do města zavítají za turistickými a jinými atrakcemi. Druhá kategorie, tedy komunikace na úrovni institucí, by měla zahrnovat vazby s organizacemi, jež město zřizuje, řídí a spravuje, dále s těmi, které na území města fungují a podnikají, a konečně nejvyšší úroveň vyžaduje komunikace s územně nadřazenými, vládními a státními institucemi a v širším měřítku také s organizacemi v zahraničí. [21]

### 2.2.1 Nejčastější prostředky marketingové komunikace města

#### Public relations

Již dříve jsem uvedla, že k hlavním formám komunikace měst a obcí patří nástroje public relations, které lze dále dělit na media (či press) relations – vztahy s médii a zajišťování publicity, government relations – vztahy s nadřazenou státní správou, vládou, lobbying, industry relations – vztahy s podnikateli z odvětví, která v městě působí, a zástupci průmyslové sféry, minority relations – vztahy s komunitami a národnostními menšinami či employee relations – vztahy se zaměstnanci.

Z pohledu media relations je pro město nejvýznamnější funkce tiskového mluvčího, který zajišťuje pozitivní a otevřenou spolupráci se zástupci sdělovacích prostředků, vydává oficiální prohlášení a tiskové zprávy, věnuje se přípravě tiskových konferencí a koncepcím veřejných vystoupení, monitoruje média za účelem vyhodnocení mediální analýzy o užití vydaných materiálů, sleduje image města a pracuje pro jeho podporu. Může se také zapojovat do přípravy komunikačních materiálů radnice, webových stránek, informačních newsletterů, setkání zástupců města se skupinami veřejnosti a podobně. Jeho hlavním úko-

lem je však udržovat kontakty k novináři a budovat dobré vztahy mezi redakcemi a městem, založené na otevřené spolupráci, důvěře a spolehlivosti. Toho dosáhne mimo jiné tvorbou kreativních, pravdivých, aktuálních a zajímavých tiskových zpráv, předkládáním unikátních námětů – takzvaný *agendasetting* – zajišťováním fotodokumentace, poskytováním interview a podkladů ke článkům redaktorů a podobně.

K dalším prostředkům public relations patří tiskové zprávy vydávané k aktuálním, významným a důležitým tématům či informacím. Ke sdělení obzvláště důležitých zpráv jsou pořádány tiskové konference, na něž jsou zváni zástupci médií. Dále jsou praktikována osobní setkání, pořádány pracovní snídaně a události různého zaměření a významu – takzvaný *event marketing*.

### **Reklama**

Z oblasti reklamy může město využívat tištěné propagační materiály, reklamní spoty, bannery, webové prezentace, propagační předměty a podobně. *„Kvalitně zpracované propagační materiály by měly být nezbytnou součástí vybavení každého reprezentanta obce či města.“* [23] Zřejmě největší sílu mají v dnešní době webové stránky města, které jsou často prvním informačním zdrojem, který cílové skupiny při svém kontaktu s městem využijí. Následují tištěné materiály poskytované při zvláštních událostech, zejména veletrzích, výstavách, setkáních s občany a podobně. Zvlášť významné jsou reklamní materiály určené pro podporu turistického ruchu, které by mělo městské infocentrum nejen poskytovat návštěvníkům, ale distribuovat také do vzdálenějších center a agentur.

### **Podpora prodeje**

Navzdory zažitému předpokladu, že se tento prostředek marketingové komunikace týká jen komerční stránky, lze jej aplikovat i na působení města. *„V obci nachází uplatnění především podpora přilákání zákazníků pomocí různých cenových slev, které mohou mít formu nižšího nájemného v nebytových i bytových prostorách patřících obci, ale i vlastní investice obce do přípravy pozemků nabízených na trhu potenciálních investorů. Jedná se o nepřímou formu určité finanční prémie poskytnuté za „prodej“ příležitosti získat na oplátku vyšší daňový výnos a pracovní místa pro obyvatele obce.“* [23]



### **Direct marketing**

Nejčastějším nástrojem direct marketingu je především korespondence, která by měla dodržovat zásady corporate identity. Kromě oficiálního adresného písemného či telefonického styku lze zasílat také blahopřání k narození dítěte, uzavření sňatku či životnímu jubileu. V elektronické podobě je dnes frekventované rozesílání informačních newsletterů na registrované adresy uživatelů, a to buď s nahodilou, nebo pravidelnou frekvencí.

### **Osobní prodej**

Nástroj, který má v sobě velký potenciál jak pro budování image a identity obce, tak i pro spokojenost občanů a jejich názor na kvalitu a odbornost výkonu funkcí samosprávy i státní správy. Profesionalita, komunikační schopnost, otevřenost, vstřícnost a vědomí, že práce pro klienta je východiskem k výkonu dané profese, jsou důležité u všech zaměstnanců. Klíčoví jsou zejména pracovníci na přepážkách, takzvané „v první linii“. Měli by projít důsledným komunikačním školením a znát dobře hodnoty vyznávané v corporate culture organizace. Jen tak mohou ochotně a vlídně přistupovat k řešení i nepříjemných situací a stížností. Základem je jak jejich odbornost, tak úsilí o práci pro spokojenost občanů a jejich dobrý vztah k městu i radnici.

### **Event marketing**

*„Filozofie uplatnění tohoto nástroje marketingového mixu vychází ze současné výrazné tendence zdůrazňování „prožitků a pocitů“ v souvislosti se stoupajícím významem volného času, zdravého životního prostředí a podobně.“ [23] V tomto úsilí lze tedy pokročit ke zdárnému komunikačnímu výsledku a „přilnutí“ návštěvníků akce k městu prostřednictvím zážitků. K nejčastějším „eventům“ patří oslavy výročí a jubileí města, vítání občánků, zahajování činnosti sportovišť, kulturních organizací, knihoven a podobně, udělování čestného občanství, dny otevřených dveří, ale také plesy, koncerty, hudební a divadelní festivaly, jarmarky, poutě, sportovní turnaje, závody, dobročinné a environmentální akce a další.*

Speciální součástí event marketingu, ale také prvkem public relations a reklamy je účast města na veletrzích a výstavách. *„Veletrhy patří k formám press relations s vysokou možností publicity.“ [15] Důležitá je ovšem důkladná příprava scénáře, architektonického řeše-*

ní stánku, programu a způsobu jednání, ale také vyhodnocení efektivnosti účasti na veletrhu v podobě úspěchů v dohodnutých investičních nabídkách, kontaktech, dotazech návštěvníků i jejich postřezích o image města. Tento specifický multimediální prostředek prezentace je významný jak po odborné stránce, tak i po komunikační. Účast na veletrhu lze prostřednictvím médií předem ohlásit, pozvat ke stánku významné hosty, nalákat na zážitky a doprovodný program veřejnost a následně propagovat svou úspěšnost a zájem veletržních návštěvníků.

U marketingové komunikace města je významný požadavek její integrace a komplexní provázanosti. Důvodem je jak množství komunikačních výstupů, tak i škála okolností, komunikačních situací, komunikátorů a příjemců sdělení. Budování dobré pověsti, image, otevřenosti a důvěryhodnosti města je i tak možné, a to při zachovávání principů corporate identity a všech jejích součástí.

Z pohledu komunikace měst a obcí se bude tato diplomová práce zabývat především public relations a reklamou. V bodě 1.2.5 bylo zachyceno obecné pojetí corporate identity a image, nyní se zaměřím na tyto prvky v přímé vazbě na veřejnou správu.

### 2.3 Corporate identity a image města, pilíře v komunikaci

Corporate identity a image města jsou si velmi blízké. Identita představuje reálný pohled na jednotnost organizace ve všech jejích výstupech a komunikaci, image zobrazuje představy a dojmy o organizaci, měl by souznít s její identitou. *„Jestliže má instituce horší image než identitu, je veřejností nedoceňována. Naopak má-li lepší image než identitu, pohybuje se na nebezpečně tenkém ledě, je přeceňována a každou chvíli jí hrozí pád.“* [21]

Oba prvky jsou však velmi úzce spjaty s veřejným míněním. Zatímco jednotná identita je budována zevnitř a jejím cílem je ovlivnit mínění okolí, image je souborem přímých názorů, představ, dojmů a poznatků, které si okolí o organizaci utváří, čímž vlastně podněcuje a ovlivňuje veřejné mínění. *„Veřejnost jako souhrn občanů společně sdílí určité sociální jevy (problémy) a ve vzájemném styku a komunikaci si na ně vytváří názory. Tyto společně sdílené názory se projevují ve veřejném mínění.“* [22] To reflektuje buď spontánní hnutí veřejnosti, nebo reaguje na podnět, který k veřejné diskusi vydala instituce. Zde může být

prostor pro marketingovou komunikaci města, která veřejnosti přednese takové tématické návrhy, které jsou prospěšné pro podporu image instituce.

Jednotná identita instituce veřejné správy je podle Foreta „*komplex provázanosti chování instituce s jejím logem, s její komunikací a s jejími zaměstnanci jakožto manifestovaná koncepce celé organizace.*“ [21] Město jako celek jejím prostřednictvím komunikuje k žádoucím cílovým skupinám. Velký význam v práci na identitě má samozřejmě její kultura. Ta je totiž zdrojem přesvědčení, uznávaných hodnot a symbolů, zejména však podpory ze strany managementu a zaměstnanců, již identita pro své silné a pozitivní působení nepochybně potřebuje.

Jaký význam má pro město jeho image? Jednoznačně přímo ovlivňuje spokojenost a chování obyvatel, zájem investorů i turistů, pozitivní veřejné mínění v širším měřítku i úspěšnost v různých projektech. Dobrý image značí nejen zdravé hospodaření města, jeho otevřenost a ochotu ke spolupráci s různými cílovými skupinami, ale také je ukazatelem atraktivity místa pro spokojený život. „*Špatný image se mimo jiné neblaze podepíše i na občanské a politické apatii obyvatel.*“ [21] V takovém prostředí se nejen špatně iniciuje veřejná diskuse, ale také je prakticky nemožné přizvat obyvatele ke spoluúčasti na rozhodování, což je pro město výrazné znesnadnění jeho strategického plánování. Mělo by tedy být dbáno na pozitivní a otevřené vztahy s veřejností, které takovýmito krajními situacím předejdou. Marketingová komunikace je k tomu ideálním prostředkem.

### 3 ZÁVĚREM TEORETICKÉ ČÁSTI

Marketingové strategické plánování je důležitou složkou činnosti managementu města a je nezbytné pro naplnění vize a cílů, které si organizace veřejné správy stanovila. Součástí plánovacích procesů je také rozhodování o komunikační oblasti, o integraci komunikačních kanálů a zacílení jednotlivých prostředků sjednocené marketingové komunikace. Aby byla maximálně účinná, musí vycházet jak z komplexní jednotné identity města a jeho korporátního image, tak i z dílčích prvků těchto pilířů komunikace, konkrétně produktu, kultury, komunikací, designu a filozofie.

Komunikace pro město představuje esenciální součást vztahů s interní i externí veřejností. Na komunikaci a vzájemném sdílení informací je založena veškerá spolupráce v rámci poskytování veřejných služeb klientům, partnerství s podnikatelskými a neziskovými subjekty i nadřazenými orgány, dobrá a otevřená komunikace je nezbytná při komunitním plánování, kontaktech s potenciálními investory i sdělování žádoucích informací menšinovým cílovým skupinám. Dnes je již běžnou součástí komunikační strategie měst a obcí press relations, speciální nástroj public relations pro profesionální komunikaci s médii, který má velkou sílu právě v oblasti budování image města. Provázanost všech komunikačních kanálů umožňuje sladit externí i interní tok informací ve smyslu dobrého obrazu města, žádoucí publicity a ovlivňování veřejného mínění pozitivním směrem. Marketingová komunikace města je souborem nástrojů k realizaci městského marketingu, k cílené a plánované komunikaci směřující k vytyčeným komunikačním cílům.

Dostupnost literatury pro zpracování teoretické části byla dobrá. Čerpala jsem jak ze zahraniční, tak české nabídky odborných publikací. Monografií o marketingovém plánování i komunikaci v podnikatelské sféře je na trhu dostatek, ale bylo by přínosné, kdyby vycházelo více aktuálních publikací o komunikaci měst a obcí i o public relations ve veřejném sektoru. V této oblasti teoretické části práce jsem přesto vycházela z většiny zdrojů, které jsou nyní dosažitelné.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY**

Praktická část této diplomové práce bude ve dvou blocích, analytickém a projektovém, zaměřena na získání základních analytických podkladů o současném stavu komunikace města Valašské Klobouky a na využití těchto informací jakožto východisek pro vypracování projektu rozvoje. Projektový oddíl praktické části bude zpracován v kapitole 5.

Cílem analytického oddílu této diplomové práce je popsat a zhodnotit současnou úroveň komunikačních prostředků marketingové komunikace města Valašské Klobouky, představit východiska a podmínky, za jakých je komunikace realizována, a zjistit, jak je vnímána cílovou veřejností. Z hlediska zaměření této práce se tedy bude analýza zabývat především stavem a využíváním komunikačních prostředků. Celá oblast komunikace, vnitřní i vnější, by překračovala rozsahový rámec této diplomové práce.

Pomocí postupů primárního a sekundárního výzkumu bude provedena analýza užívání komunikačních prostředků městem Valašské Klobouky, bude zhodnoceno provázání a integrace komunikace, soulad s corporate identity a vliv na budování image. Prostřednictvím výstupů analytické části práce budou navrženy oblasti, v nichž by měla organizace provést změny. Pro navazující projektový oddíl bude zvolena nejvýznamnější oblast marketingové komunikace, pro niž bude vypracován samostatný projekt rozvoje. Pro správné pochopení a zaměření analýzy je nutné vycházet ze základní charakteristiky města Valašské Klobouky.

### **4.1 Charakteristika města Valašské Klobouky**

#### **4.1.1 Poloha města**

Město Valašské Klobouky leží na jižním Valašsku, které se rozléhá v příhraniční oblasti jihovýchodní části Zlínského kraje. Svou polohou náleží k Chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty, jež je významnou biosférickou rezervací UNESCO. Díky těmto přírodním podmínkám se nachází v horské oblasti o nadmořských výškách v rozmezí od 405 do 650 metrů nad mořem, v některých hřebenových bělokarpatských lokalitách až 818 metrů. Valašské Klobouky se nacházejí na hranici dvou mikroregionů, a to mikroregionu Ploština a mikroregionu Jižní Valašsko. Jsou centrem a spádovým městem Valašskokloboucka, pod

kteří náleží dvacet okolních obcí, pro něž jsou Valašské Klobouky obcí s rozšířenou působností. K městu patří tři místní části, osady Lipina, Smolina a Mirošov. Valašské Klobouky jsou Zlína vzdáleny 45 kilometrů a od Vsetína 35 kilometrů.

#### 4.1.2 Historie města

První zmínka o Valašských Kloboukách pochází z roku 1341. Podle staré lidové pověsti byly Valašské Klobouky založeny pány z nedalekého hradu Brumova. Na místě dnešní kašny prý bývala studánka, kterou ukryvaly hluboké lesy. Brumovští páni sem chodívali na lov a rádi u ní odpočívali. Aby ji napříště při lovecké výpravě lépe našli a nebloudili v lesích, pověsili si na nejvyšší strom nedaleko studánky klobouk. Podle tohoto znamení se pak u ní scházeli a klobouk dal také jméno celé osadě, která v daném místě později vyrostla.

Během 14. a 15. století získaly Valašské Klobouky řadu privilegií, kromě významných městských práv z roku 1356 také práva trhu a hrdelní. V té době bylo město centrem hospodářského života brumovského panství a sídlem soudu. Přispěla k tomu hlavně valašská kolonizace, během níž valašští pastevcí na místě hlubokých lesů vykáceli pastviny, postavili si na nich salaše a začali pást ovce a jiný dobytek. Tento způsob hospodaření, typický pro rumunskou valašskou oblast, dal název celému kraji – Valašsko.

Od 17. století pak město žilo jeho nejslavnějším řemeslem, soukenictvím. Setkalo se však také s několika ničivými vpády Turků, z nichž nejhorší v roce 1663 výrazně poničil celou městskou zástavbu. Následné útoky Rákocziho povstalců zapříčinily hospodářskou stagnaci města i regionu. Oživení přišlo až počátkem 18. století s nástupem baroka a společenského rozkvětu území. V tu dobu vznikla řada dnes cenných historických památek, mezi nimi například socha svatého Jana Nepomuckého z roku 1733, Červený dům z roku 1781 nebo Mariánský sloup z roku 1761. Nástup 19. století pak pro město znamenal přestavbu farního kostela nebo valašskokloboucké radnice.

V roce 1851 se Valašské Klobouky staly sídelním městem úřadů tehdejšího okresu a oblast zažila rozvoj podnikatelské sféry. Ikonami Valašska se stali podnikatelé Jan Pivečka, který vybudoval z malé koželužské dílny obuvnickou továrnu, a František Šerý, jehož textilní dílna dosáhla v té době obrovského věhlasu. Další rozkvět hospodářské oblasti Valašska přišel až po třicátých letech 20. století. Po druhé světové válce se Valašskokloboucko výrazně orientovalo na strojírenství, textilní průmysl a zemědělství. [25]

### 4.1.3 Současnost města



*Obr. 1 Historické centrum města Valašské Klobouky [vlastní]*

V dnešní době jsou Valašské Klobouky obcí s rozšířenou působností, do jejíhož obvodu náleží dvacet spádových obcí. Valašské Klobouky měly k 1. březnu 5 156 obyvatel a v jejich správním obvodu žilo 23 991 obyvatel. Společenský život ve městě těží ze stále živých valašských tradic a zachovávaného lidového folklóru, díky čemuž jsou Valašské Klobouky kulturním a turistickým centrem jižního Valašska.

Současný stav komunikačních prostředků města dosud nebyl nijak detailně zkoumán ani popsán, a proto se jeví jako jednoznačná nutnost stav identifikovat, analyzovat a navrhnout řešení, které napomůže k rozvoji prostředků komunikace.

## 4.2 Metody získávání informací pro analytickou část práce

Ke sběru dat pro analýzu stávající komunikace města Valašské Klobouky jsem z výzkumných metod zvolila primární výzkum pomocí přímého osobního dotazování – individuálních hloubkových rozhovorů. K zajištění dobré přehlednosti systému současné komunikace města provedu také analýzu jeho komunikačních prostředků. Pro analýzu vnějšího prostředí využiji sekundární výzkum s aplikací dosud publikovaných informací či údajů, s ohledem na dostupnost aktuálních statistických dat. Jednotlivé metody detailněji popisují níže.



Jakožto nástroj k třídění informací sekundárního výzkumu využiji PESTE analýzu, která napomůže k rozboru vnějšího makroprostředí města, které se také projevuje na komunikaci a jejím zaměření. V závěru zpracuji jak výsledky vlastní analýzy komunikačních prostředků a přímého dotazování respondentů, tak analýzy vnějšího prostředí ve SWOT analýze, která prostřednictvím přehledného třídění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb napomůže k definování východisek pro projektovou část diplomové práce.

#### 4.2.1 Vlastní analytické šetření

Analýzu komunikačních prostředků města Valašské Klobouky provedu prostřednictvím vlastního zhodnocení v současnosti využívaných komunikačních nástrojů. Budu se věnovat všem formám marketingové komunikace, které město využívá, avšak největší důraz bude kladen na metody public relations a reklamy.

#### 4.2.2 Primární výzkum prostřednictvím osobních rozhovorů

K získání primárních dat je možné využít například dotazníkového šetření, pozorování, experimentu, skupinových rozhovorů či osobních rozhovorů. Ke své diplomové práci jsem zvolila právě poslední zmíněnou metodu. Její výhodou je schopnost poskytnout významná kvalitativní data, která by například dotazníkovým šetřením nebyla dosažitelná, a to z důvodu omezených možností odpovědí a předem dané struktury dotazníku. Důležitá je také odezva respondentů. Zatímco písemné dotazování musí počítat s nižším procentem návratnosti dotazníků, při osobním rozhovoru je možné předpokládat vyšší zainteresovanost respondenta a jeho snahu o poskytnutí pravdivých dat. Dotazovaná osoba také vnímá, že díky pozornosti, které je jí individuálním interview poskytnuta, je její názor oceňován a považován za důležitý pro identifikaci námětů ke zlepšení. Osobním rozhovorem získám pro analýzu komunikačních prostředků města Valašské Klobouky hlubší kvalitativní informace a vysvětlení vztahů, důvodů a potřeb respondentů.

*„Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem tváří v tvář.“ [26]*  
Výhodnou této formy dotazování je přímá vazba mezi tazatelem a respondentem, která může být vhodná pro navození zájmu o téma a snahy o vyčerpávající a výstižné odpovědi. Rozhovor je veden v rozsahu 30-45 minut a v případě dobré přípravy podkladů může být zdrojem vysoce spolehlivých a kvalitativně významných dat. K jeho zachycení je používán záznamový arch a průběh rozhovoru je často natáčen na audio nebo video záznam.

Osobní dotazování je možno volit jakožto strukturované – s přesně danými odpověďmi a možnostmi jejich volby, polostrukturované – dává respondentovi možnost vlastního doplnění vhodné odpovědi, případně důvodu nebo kvalitativního rozboru situace, a nestrukturované – spíše volný rozhovor s tématickým okruhem a možnostmi rozvedení zajímavých nebo přínosných myšlenek. Rozhovor budu koncipovat jakožto polostrukturovaný, s částečným využitím otevřených, polouzavřených i volných otázek. Jako podklad pro rozhovor budou připraveny také karty se zobrazením předmětů vybraných otázek.

Výběrový vzorek respondentů přímého osobního dotazování by měl být reprezentativním zmenšením základního souboru uvažovaných příslušníků zkoumané cílové skupiny. Pro své výzkumné šetření sestavím vzorek záměrným kvótním výběrem podle zvolených klíčových prvků, kterými budou demografické znaky složení obyvatelstva města a jejich ekonomická aktivita. Částečně bude pro volbu konkrétních respondentů využito takzvaného úsudkového výběru, kdy zvolím takové respondenty, u nichž bude silný předpoklad, že pro výzkumné šetření poskytnou korektní a spolehlivé údaje. Z časového hlediska zvolím velikost výběrového vzorku 20 respondentů. Při uvažovaném 45ti minutovém rozhovoru tak získám přibližně 15 hodin čistého času interakce s dotazovaným. Větší zkoumaný vzorek by kvůli časové náročnosti získávání dat nebyl realizovatelný.

### **4.2.3 Sekundární výzkum**

Jako podklady pro sekundární výzkum budou použity statistické sestavy Českého statistického úřadu, Úřadu práce, odboru matriky a evidence obyvatel Městského úřadu Valašské Klobouky, obecného živnostenského úřadu Městského úřadu Valašské Klobouky a další. Dále budou využita data dostupná na webových stránkách zdrojových institucí a organizací, jejichž činnost se promítá do analyzovaných oblastí okolí města Valašské Klobouky.

## **4.3 Nástroje třídění analytických informací**

K třídění analytických dat o vnějším prostředí města Valašské Klobouky využiji PESTE analýzu, která se věnuje politickému, ekonomickému, sociálnímu, technologickému a environmentálnímu prostředí. Díky její aplikaci na reálnou situaci města poukáží na důsledky působení vlivů z uvedených prostředí. Analýzu makroprostředí města volím proto, že i síly působící z širšího vnějšího prostředí se promítají do oblasti komunikace. Ta se jim přizpůsobuje a navazuje na ně.

SWOT analýza je nástroj k definování vnitřních silných a slabých stránek organizace a identifikaci příležitostí a ohrožení, které generuje její vnější prostředí. Tato analýza bude využita k závěrečnému shrnutí a systematizování poznatků o komunikačních prostředcích města Valašské Klobouky, jejich účelnosti, kvalitě, informačním přínosu a dalších aspektech. SWOT analýza upozorní na oblasti, které se následně stanou předmětem strategie rozvoje komunikačních prostředků města.

## 4.4 PESTE analýza

### 4.4.1 P – politické prostředí

Na veřejnou správu a její činnost má v současné době významný vliv nepříznivá ekonomická situace, kterou vyvolala celosvětová hospodářská krize. Také město Valašské Klobouky cítí dopady krize, zejména v podobě výrazného propadu daňových příjmů a následné potřeby značných úsporných opatření. Pro rok 2010 byl schválen maximálně úsporný rozpočet města ve výši 99 milionů korun, což znamená oproti předcházejícímu roku snížení o více než 18 milionů. Rozhodnutím politické reprezentace budou v letošním roce realizovány pouze takové investiční záměry, které budou z větší části financovány z dotací.

Širší rámec pro fungování města představuje aktuální situace na české politické scéně, zejména stávající úřednická vláda sestavená z odborníků, která má za úkol překlenout období k parlamentním volbám, jež jsou připravovány na květen 2010. Další elektivní proces, který se promítne do života měst a obcí ještě razantněji, je volba nových městských zastupitelstev a vedení měst, která se připravuje na podzim roku 2010. S tím souvisí také legislativní stránka, která se na chod města vztahuje komplexně zejména v podobě zákona o obcích a dále v řadě zákonů, které musí akceptovat ve své působnosti a činnosti odbory městského úřadu.

Činnost ministerstev a jejich administrace ovlivňuje také možnosti čerpání dotací z prostředků Evropských strukturálních fondů prostřednictvím různých operačních programů. V roce 2009 podal Městský úřad Valašské Klobouky celkem 11 žádostí o dotační podporu, z nichž 10 bylo úspěšných. Díky těmto dotacím plynulo do investičních a rozvojových aktivit více než 46 milionů korun.

Ze systému politického prostředí je městu nejbližší složení jeho vlastních výkonných orgánů. Pro fungování samosprávy má zásadní význam vedení města, které představuje starosta

Ing. Dalibor Maniš, místostarosta Ing. Ladislav Tarabus, radní a zastupitelé. Rada města Valašské Klobouky je sedmičlenná, Zastupitelstvo města Valašské Klobouky tvoří jednatřicet poslanců. Politická reprezentace, která byla zvolena v komunálních volbách v roce 2006, má složení a zastoupení politických stran, jak uvádí příloha (viz P I).

#### **4.4.2 E – ekonomické prostředí**

Mezi klíčové ukazatele ekonomické situace ve společnosti patří situace na trhu práce, čili nabídka pracovní síly i poptávka po ní, inflace, hrubý domácí produkt nebo vývoj výše mezd. Všechny tyto faktory se odrážejí i na situaci ve Valašských Kloboukách. Například hrubý domácí produkt vykazoval ve 3. čtvrtletí roku 2009 meziroční pokles o 4,1%. Průměrná měsíční hrubá nominální mzda ve 4. čtvrtletí rostla o 5,2%, reálná pak o 4,8%. Průměrná hrubá mzda představovala v uvedeném čtvrtletí 25 752 korun.

Míra inflace v lednu 2010 dosahovala meziročního růstu 0,9%. Míra nezaměstnanosti k 28. únoru činila v celé republice 9,9% a ve Zlínském kraji 11,7%. Celorepublikově je to o 0,1% nezaměstnaných více, což konkrétně představuje nárůst o 57 944 osob bez zaměstnání. Úřady práce vedly ke konci stejného měsíce v evidenci 583 135 uchazečů o zaměstnání. Současně bylo k dispozici 32 120 volných pracovních míst a jen ve Zlínském kraji 1 364 míst. Podle sdělení Úřadu práce ve Zlíně se v dalších měsících neočekává výraznější nárůst nezaměstnanosti, naopak by se na jejím předpokládaném mírném snížení mohl projevit začátek sezónních prací.

Míra nezaměstnanosti ve Valašských Kloboukách dosáhla v únoru 2010 výše 17,13%, což představovalo 424 uchazečů o zaměstnání. Výrazně tak převýšila míru nezaměstnanosti celého okresu Zlín, která ve stejném období vykazovala hodnotu 10,59 %. V porovnání s lednem téhož roku došlo ke zvýšení o 2,2%. Podnikatelská sféra je ve Valašských Kloboukách tvořena 933 podnikateli, z toho 830 je fyzických osob, 93 osob právnických a 10 zahraničních fyzických osob. Ve městě je 331 provozoven různých živností. V celém správním obvodu Valašských Klobouk se pak nachází 1042 provozoven, jejichž provozovateli jsou subjekty nejen místní, ale z celé republiky.

#### **4.4.3 S – sociální prostředí**

Společenskou situaci nejlépe vystihuje demografický vývoj populace, věková struktura obyvatelstva, počty narozených a zemřelých, sňatečnost a rozvodovost a další související

aspekty. K 3. čtvrtletí roku 2009 měla Česká republika 10 501 197 obyvatel, což je o 71 505 více než střední stav obyvatelstva v roce 2008. Jen za první tři čtvrtletí roku 2009 se narodilo 89 796 dětí a zemřelo 78 950 lidí. Nárůst obyvatel byl částečně znatelný také ve Valašských Kloboukách, kde v roce 2009 žilo 5166 obyvatel a k 1. lednu 2010 byl stav obyvatelstva 5 171. K 1. březnu 2010 už ovšem ve Valašských Kloboukách žilo 5 156 lidí, tedy o 15 méně. Z toho bylo 2 499 mužů a 2 657 žen. Jejich věkovou strukturu zachycuje tabulka.

*Tab. 1 Věková struktura obyvatel města Valašské Klobouky  
[vlastní]*

VĚK (v letech)	POČET OSOB
nad 90	14
80 - 90	157
70 - 80	365
60 - 70	517
50 - 60	627
40 - 50	757
30 - 40	763
20 - 30	724
10 - 20	719
0 - 10	513
<b>Celkem</b>	<b>5156</b>

Zajímavým ukazatelem je také sňatečnost a rozvodovost. Během prvních tří čtvrtletí roku 2009 bylo oddáno 40 873 párů snoubenců a rozvedeno 21 818 manželství. Jen ve Zlínském kraji to bylo za uvedenou dobu 2 180 svateb a 1075 rozvodů. Celospolečenské tendence o menším zájmu lidí o vstup do manželství však v roce 2009 neplatily ve Valašských Kloboukách, kde bylo oddáno 53 párů, což bylo o 15 více než v předchozím roce. Snižuje se také rozvodovost obyvatel, za loňský rok je evidováno 15 rozvodů, což je o 10 méně než v roce předešlém.

#### 4.4.4 T – technologické prostředí

Na fungování veřejné správy měla v poslední době největší vliv v technologické oblasti elektronizace, takzvaný eGovernment, kdy postupnými kroky dochází k převedení papírové

formy vyřizování úkonů k elektronické. Dříve již byl zaveden Czech POINT, systém kontaktních míst, která poskytují občanům možnost vyřízení řady agend na jednom místě. Posledním krokem bylo zprovoznění datových schránek, jejichž prostřednictvím komunikuje orgán veřejné moci buď s jiným orgánem, právnickou osobou, podnikající fyzickou osobou nebo fyzickou osobou, dovoluje-li to povaha dokumentu a vlastní-li druhá strana datovou schránku. Přitom povinnost zřízení datové schránky orgánům veřejné moci a právnickým osobám vyplývá ze zákona, fyzické a podnikající fyzické osoby si mohou schránku zřídit dobrovolně. Spuštění Informačního systému datových schránek se tedy dotklo všech orgánů a institucí veřejné správy. Zahájení provozu doprovázela řada nejasností a rozpaků z efektivnosti a praktičnosti nového systému, avšak půl roku po ostrém startu datových schránek už jsou na jejich chodu vyhledány a odstraněny chyby.

Městský úřad Valašské Klobouky zahájil činnost přes systém datových schránek ještě s předstihem oproti povinnému termínu, a to k 23. říjnu 2009. Jakožto obec s rozšířenou působností zřizuje Technologické centrum, které bude fungovat pro celý správní obvod a bude mít na starosti provoz informačních systémů a Czech POINTu.

#### **4.4.5 E – environmentální prostředí**

Důraz na ochranu životního prostředí, ekologickou recyklaci odpadů, využívání obnovitelných zdrojů a zachování principů trvale udržitelného rozvoje je jedním ze stěžejních společenských apelů dnešní doby. V polovině roku 2009 došlo v souvislosti s hospodářskou krizí k výrazným problémům v systému shromažďování, třídění a recyklace odpadů. Vytríděné komodity jako plast, papír, sklo a kovy prakticky nenacházely odběratele a města, která systém sběru a třídění odpadů provozují, se musela nemalými finančními částkami podílet na realizaci výkupu těchto surovin. Například za 1 tunu vytríděného plastu musela zpracovatelské firmě za odvoz a nakládání s tímto odpadem zaplatit až 5 tisíc korun. Tímto utržil systém ekologicky šetrného třídění odpadů nemalé rány a v některých městech byl dokonce pozastaven. Se začátkem roku 2010 se situace stabilizovala a obnovila se poptávka po tříděných komoditách.

Město Valašské Klobouky překlenulo celé období ekonomicky nevýhodného provádění systému třídění a dotovalo výkup těchto odpadů stotisícovými částkami, ovšem za cenu pozitivního efektu v podobě zachování úrovně třídění a zájmu občanů o tuto společensky zodpovědnou činnost. V opačném případě, pokud by zastupitelé přistoupili k usnesení

o ukládání tříděného odpadu na skládku, by hrozila ztráta důvěry obyvatel v prospěšnost jejich úsilí a nenávratně by se tak znehodnotila snaha o zodpovědný přístup k životnímu prostředí.

Velkým morálním apelem organizací, které usilují o ochranu přírody, je snaha o dlouhodobě udržitelný rozvoj a zachovávání původního rázu krajiny chráněných území. Valašské Klobouky se nacházejí v Chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty, která soustřeďuje řadu vzácných přírodních hodnot. Byla vyhlášena 3. listopadu 1980 a pro své krajinné kvality byla mezinárodní organizací UNESCO začleněna mezi evropské biosférické rezervace. V tomto směru jsou ve městě pořádány různé akce na podporu uchování přírodního bohatství, jako například Kosení bělokarpatských luk. Lokace v chráněné krajinné oblasti se ale promítá i v dalších sférách, například rozsáhlé investiční záměry, které by se jakkoli dotkly podoby krajiny, musejí být podrobeny speciálnímu posuzování vlivu na životní prostředí a schvalovány příslušnými ochranářskými organizacemi a oprávněnými orgány, především Správou CHKO Bílé Karpaty a Ministerstvem životního prostředí ČR.

## **4.5 Vlastní analytické šetření úrovně marketingové komunikace města Valašské Klobouky**

Město Valašské Klobouky realizuje komunikaci prostřednictvím všech nástrojů marketingových komunikací, na některé z nich je však kladen větší důraz, některé jsou prováděny jen okrajově nebo nejsou tolik akcentovány. Lze však aplikovat systematický pohled na komunikaci jako celek a analyzovat jednotlivé prvky, které náleží do konkrétní oblasti marketingové komunikace.

Součástí analytického pohledu na jednotlivé komunikační prostředky bude také analýza interního prostředí města, v němž je komunikace realizována. Město v tomto směru v poslední době učinilo některé důležité kroky, jakými bylo vytvoření místa tiskové mluvčí, začátek adresného direct marketingu v podobě informačních e-mailů do schránek občanů, realizace dotazníkového šetření spokojenosti občanů s prací radnice a další.

### **4.5.1 Public relations**

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, pro instituci veřejné správy je nejsilnější a nejvýznamnější formou komunikace public relations, tedy péče o vztahy s veřejností a budo-

vání dobrého jména, image a identity. Je důležité, aby občané viděli svůj městský úřad pozitivně, aby od něj získávali dostatek kvalitních a hodnotných informací, aby při každém dotazu na radnici získali příslušnou odezvu a aby se při osobním kontaktu setkali se vstřícným a otevřeným přístupem personálu. Takové úsilí je vyvíjeno také na Městském úřadě ve Valašských Kloboukách.

V oblasti vztahů s veřejností i médií je na radnici samostatný pracovník pro komunikaci a marketing, tisková mluvčí, která se věnuje přípravě mediálního servisu pro sdělovací prostředky, informačního servisu pro občany a mediální analýze ke zpětnému hodnocení dopadu komunikace. Denně jsou vydávány tiskové zprávy, které podle důležitosti směřují rozfiltrovaným skupinám médií. V kompetenci tiskové mluvčí je také příprava informačních e-mailů – newsletterů, které jsou zasílány občanům registrovaným v databázi a obsahují stručný souhrn událostí, pozvánek, programů a odkazů na fotogalerie. Dále je náplní této funkce komunikace se zástupci tisku, elektronických médií či zpravodajských agentur, zodpovídání dotazů a příprava fotodokumentace, poskytování hlasových zpráv i různých prohlášení. Je členem redakční rady zpravodaje a má na starosti přípravu zpráv z činnosti radnice. Jako zástupce města je členem výboru pro přípravu Valašského mikulášského jarmeku, kde má na starosti public relations a propagaci. Působí však také v oblasti interního auditu, kde se věnuje sebehodnocení městského úřadu podle modelu CAF, které má za cíl zvyšování kvality veřejné služby.

#### **4.5.1.1 Corporate identity**

Město buduje své corporate identity prostřednictvím poměrně sladěného působení všech komunikačních prostředků, kterými jsou tiskové zprávy, měsíčník Valašskokloboucký zpravodaj, webové stránky, informační newslettery, dopisy, úřední deska, propagační materiály a další. Jednotná identita je budována na základě integrujícího prvku – loga města – které je užíváno od října roku 2009. Předtím město Valašské Klobouky pro svou propagaci a komunikaci využívalo svého znaku.





*Obr. 2 Logo města Valašské  
Klobouky [zdroj webové stránky  
města]*

Logo vychází ze siluety Staré radnice, jedné z historických budov centra města. Tím se vlastně odkazuje na bohatou historii, kulturu a tradice Valašskokloboucka, ale současně díky své vertikální lince navozuje dojem dynamiky a otevřenosti. Má tak evokovat rozvoj města, jeho přátelskost a vstřícnost. Při výběru loga oslovila Rada města Valašské Klobouky také občany a přizvala je, aby v internetovém hlasování rozhodli o nejlepší ze čtyř uvedených variant. Dnešní logo zvítězilo u radních i u veřejnosti, ta se pro něj vyslovila v 62% hlasů.

Tento nový grafický prvek je aplikován na většinu komunikačních výstupů, slabinou je ovšem neexistence grafického návodu pro jeho užívání. Design manuál či logo manuál by měl stanovovat, za jakých okolností a jakým způsobem bude logo použito na různých materiálech. To se dnes podle obecných grafických pravidel objevuje na vizitkách, dopisních papírech, propagačních předmětech, tiskových zprávách, informačních newsletterech a dalších materiálech, a tak napomáhá k vytváření jednotné a rozeznatelné identity města. Dosud ovšem nebylo zpracováno do grafiky webu města a ani Valašskoklobouckého zpravodaje, popřípadě některých propagačních materiálů Městského informačního centra, což přičítám právě neexistujícímu design manuálu.

#### **4.5.1.2 Image a pověst města**

V oblasti public relations je systematicky budována pozitivní image města a je kladen důraz na otevřenou, přátelskou a vstřícnou komunikaci. S tímto cílem jsou zveřejňovány tiskové zprávy s „pozitivními“ tématy, jak o záměrech radních a zastupitelů, tak o provádě-

ných nebo uskutečněných rozvojových projektech, dotačním řízení a realizování investičních akcí, o podpoře vedení města v oblasti školství, kultury, zdravotnictví, dopravní obsluhy, projektového managementu a dalších. Kromě těchto „těžších“ či „publicistic- kých“ témat jsou do komunikace zahrnovány také okruhy činností organizací zřízených městem, jejich programy a akce, jsou pořizovány fotogalerie a reportáže. Typicky imageo- vé zprávy se týkají například zaslání příspěvku ve výši 50 tisíc korun na zemětřesením zni- čené Haiti, zřízení možnosti výkonu veřejné služby pro dlouhodobě nezaměstnané jako první město v okrese, dárky dětem z Dětského domova Smolina a jejich následné děkovné dopisy městu a podobně.

K budování a udržení pozitivního a dobré image ovšem patří také druhá komunikační stránka, a to komunikace v krizi, kdy jsou image a pověst města výrazně ohroženy a mohou utrpět vážné poškození. S takovými situacemi, které se v minulosti Valašských Klobouk týkaly například zpronevěry jednoho ze zaměstnanců organizace zajišťující technické služ- by městu nebo personální výměny v úzkém vedení, se doposud město vyrovnalo profesio- nálně a bez negativního vlivu na pověst. Důvodem bylo zachování přesných pravidel kri- zové komunikace a zásad zveřejňování informací v různých stádiích krize.

K image města neoddělitelně patří image jeho městského úřadu, pro širokou veřejnost prakticky mohou tyto pojmy často splývat. I proto je velmi důležité, jak občané nazírají na úřad samotný a kvalitu jeho výkonu. Městský úřad Valašské Klobouky realizuje každoroční sebehodnocení dle modelu CAF – společného sebehodnotícího rámce pro veřejnou správu. V únoru roku 2010 byl oceněn Cenou ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě a byl označen jakožto Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby. Tohoto ocenění se radnici dostalo za prokazatelné zlepšení kvality svých služeb, za otevřený a vstřícný postoj k občanům, za realizaci historicky prvního dotazníkového šetření spokojenosti občanů a budování vztahů s veřejností. V letošním roce se hodlá městský úřad zaměřit na imple- mentaci dalších nástrojů, které napomohou širšímu dialogu s klienty, zlepšení služeb a při- zvání veřejnosti ke spoluúčasti na rozhodování a dění ve městě.

### **Tiskové zprávy**

Hlavním nástrojem public relations je v oblasti press relations vydávání pravidelných tis- kových zpráv. Jsou vytvářeny tiskovou mluvčí města, která na jejich vzniku úzce spolupra-

cuje s vedoucími odborů městského úřadu, řediteli zřizovaných organizací, vedoucími a představiteli dalších významných sdružení ve městě, stejně jako se zaměstnanci úřadu a občany. Tiskové zprávy jsou vydávány denně, často doplněny fotogalerií. Obsahují veškeré náležitosti, které jsou z hlediska principů psaní tiskových zpráv důležité. Podle významu a dosahu jsou zprávy filtrovány a rozesílány do médií ve třech skupinách:

- 1) lokální média ve městě a regionu – informační server Region Valašsko, informační server Naše Valašsko, portál Valašské internetové noviny, rádio Valaška
- 2) krajská média a tiskové agentury – Zlínský deník, Reportér, Valašský deník, Mladá fronta Dnes, Právo, rádio Kiss Publikum, Rádio Zlín, Rádio Čas, Český rozhlas Brno – vysílání Zlín, internetové servery Regiony 24, Zlin.cz, Regionální televizní agentura a agentury Mediafax (Zlín) a Česká tisková kancelář (Zlín)
- 3) celostátní média a tiskové agentury – Česká televize, ČT24, TV Nova, TV Prima, Česká tisková kancelář, Mediafax

Současně jsou budovány kontakty s novináři a jsou využívána také pozvání na významné společenské události, dny otevřených dveří a podobně. Některá témata přednesená v tiskových zprávách se stala podnětem pro další žurnalistické zpracování v širším kontextu dalších měst kraje, čímž je aplikován takzvaný agendasetting – „nastolování“ témat. Tiskové zprávy je možné najít na webových stránkách města [www.valasskeklobouky.cz](http://www.valasskeklobouky.cz), kde jsou aktuálně vyvěšeny bezprostředně po zpracování.

### **Event marketing**

Pod public relations náleží také organizování událostí - eventů. Kulturní rok ve Valašských Kloboukách naplňuje řada větších či menších společenských akcí od festivalů, jarmarků a setkání umělců až po plesy. U většiny z nich je město buď spoluorganizátorem prostřednictvím své organizace Kulturní a vzdělávací středisko, nebo partnerem v podobě sponzorování události či podpory v grantovém řízení. K nejvýznamnějším událostem bezpochyby patří Valašský mikulášský jarmek, Mezinárodní hudební a folklorní festival Setkání muzikantů v Bílých Karpatech, Klobucké hody, Valašské kumštování, Klobucký plážák, Běh naděje nebo Svatohubertské slavnosti. Mimo to se konají jednorázové akce regionálního

významu, jako například primice novokněze nebo oslavy výročí udělení městských práv, kterých je město pořadatelem či významným sponzorem. K eventům, které město pořádá samostatně, patří například happeningy ke Dni Země nebo přednášky pro podnikatele. V tomto směru hodnotím postoj města jako přátelský a otevřený, neboť se snaží hledat cesty k pomoci neziskovému sektoru, jehož organizace podporuje v činnosti a pořádání akcí formou grantů z Programu Spolupráce. V letošním roce bylo sdružením na grantech rozděleno celkem 700 tisíc korun, které napomohou k uskutečnění volnočasových programů, sportovních, kulturních, uměleckých a dalších akcí.

### **Valašskokloboucký zpravodaj**

Město vydává měsíčník Valašskokloboucký zpravodaj, nad jehož sestavováním se schází osmičlenná redakční rada, složená ze zástupců rady města, tiskové mluvčí, pedagogů, zástupců městského muzea a neziskového sektoru. Zpravodaj vychází v nákladu 2 300 výtisků a je distribuován do domácností ve městě a místních částech zdarma. Obsahuje výběr z důležitých tiskových zpráv města, informace z radnice, ze škol, z kultury, sportu, z činnosti komisí a občanských sdružení a další. Přispívat může také veřejnost, přičemž platí dodržování pravidla, že o umístění článku rozhoduje redakční rada, příspěvek musí být podepsaný a na v případě řešení problematických sporů se dává stejný prostor pro vyjádření protistrany. Články jsou členěny do rubrik a doplněny fotografiemi.

Grafika zpravodaje je z hlediska funkčnosti dobrá, ovšem v porovnání s jinými radničními tiskovinami v regionu je již trochu zastaralá. Bylo by vhodné uvažovat o novém grafickém stylu zpravodaje, který by ho oživil, omladil a zpřístupnil tak i mladší generaci. Navíc by mělo pojetí zpravodaje obsahovat také logo města, které dnes chybí. Zpravodaj je však významným komunikačním nástrojem pro oslovení střední a starší generace, která například neumí využívat internetu k dosažení aktuálních zpráv. Je mezi obyvateli oblíben pro informační přínos, kvalitu rubrik i rozsah. Jeho elektronická verze je k dosažení na městských webových stránkách.

### **Webové stránky města**

Město Valašské Klobouky má své oficiální internetové stránky na adrese [www.valasskeklobouky.cz](http://www.valasskeklobouky.cz). Jsou administrovány dvěma informatiky, tiskovou mluvčí, za-

měšťnanci podatelny a zástupci odborů městského úřadu. Přestože obsahují všechny aktuální informace o dění ve městě i činnosti a chodu městského úřadu, jsou pro svou těžkopádnost a složité vyhledávání málo navštěvovány. Slabá je také jejich grafická stránka, která je stejná od roku 2002. Od té doby však udělal pokrok jak systém zveřejňování zpráv pomocí redakčního systému, tak i samotný pohled na strukturu webu města.

Členění na titulní stránce, které funkčně odkazuje na složky Město, Městský úřad, Infocentrum a Fotogalerie je sice přehledné, ovšem na následných profilových stránkách se návštěvník ocitne v nepřehledném seznamu nabídky i oznámení na hlavní stránce. Vyhledávání je složité a nepřesné, stránky jsou uživatelsky nepřívětivé a komplikované. Grafická část neobsahuje logo města, a proto nepůsobí sladěně s celým systémem marketingových komunikací. I přes aktuálnost zpráv a denní aktualizaci úřední desky, dokumentů odborů, rady a zastupitelstva a další informační náplně jsou webové stránky vlastně zastaralé a složité.

### **Městské informační centrum**

Střediskem informací pro turisty a návštěvníky města je Městské informační centrum Valašské Klobouky, které je zřizováno městskou organizací Kulturní a vzdělávací středisko. Částečně plní funkce public relations, a to zejména prostřednictvím budování vztahů se zájemci, kteří se rozhodují, zda město navštívit, a také komunikace s těmi, kteří do města zavítali a žádají informace o turistických možnostech města. Svým způsobem zde hraje velkou roli i osobní prodej, protože často záleží na přístupu, s jakým personál infocentra klientovi podá nebo zajistí informace. V jeho kompetenci je také příprava vystoupení a účast na veletrzích cestovního ruchu, výstavách a prezentačních akcích. Reklamní část fungování informačního centra reprezentuje vydávání, poskytování a prodej informačních materiálů, kalendářů akcí, plakátů, pozvánek a dalších. Bohužel ne všechny splňují požadavky města na jednotnou vizuální podobu a uveřejnění loga, což je opět důsledkem neexistujícího manuálu. Částečně infocentrum pracuje i oblasti direct marketingu, konkrétně databázového marketingu, kdy rozesílá registrovaným zájemcům pozvánky na kulturní a společenské akce, na filmová představení a další události. V informační oblasti se ovšem málo zaměřuje na samotné obyvatele, jeho propagace není nijak rozsáhlá ani intenzivní.

### **Úřední deska**

Jedním z povinných komunikačních nástrojů je úřední deska, na které jsou po mandatorní lhůtu vyvěšovány oficiální dokumenty, vyhlášky, nařízení, pozvánky na zasedání zastupitelstva, usnesení a další materiály správního řízení. Úřední deska valašskoklobouckého městského úřadu byla nedávno instalována na novém a přístupném místě na Masarykově náměstí naproti radnice a splňuje veškeré podmínky dostupnosti i vizuálního stylu, je označena logem města, takže vhodně prezentuje jeho identitu. Kromě úřední desky existují také doplňkové vývěsky v místních částech.

### **Hlášení městského rozhlasu**

Převážně informativní charakter má hlášení městským rozhlasem, v němž jde hlavně o oznámení organizací a firem či sdělení Kulturního a vzdělávacího střediska o kulturních událostech nebo filmových představeních. Město tohoto prostředku většinou nevyužívá k vlastní marketingové komunikaci, spíše jen k důležitým sdělením. Rozhlas je ovšem prostředkem rychlého informování občanů, a tak může být využíván poměrně pružně. Textovou podobu hlášení mohou občané najít také ve speciální rubrice na webových stránkách města, která byla zřízena na jejich podnět.

### **Interní public relations**

V celku vztahů s veřejností nelze opomenout ani vnitřní public relations, tedy k veřejnosti svých zaměstnanců. Městský úřad Valašské Klobouky má dobré a zdravé vnitřní prostředí, ve kterém vládne poměrně pozitivní a přátelská atmosféra. Informace jsou sdělovány jak elektronicky prostřednictvím e-mailů nebo intranetu, tak osobně ve formě pravidelných porad vedoucích odborů s tajemníkem a porad vedoucích se zaměstnanci na jejich odborech. V konkrétních záležitostech projektů či týmových úkolů jsou pořádány operativní konzultační porady členů týmu a schůzky s vedoucími představiteli. Vnitřní kultura úřadu je podporována Sociálním výborem, který připravuje řadu výletů, poznávacích zájezdů, kulturních akcí a teambuildingových iniciativ jak pro zaměstnance, tak zčásti i pro jejich rodinné příslušníky. Jsou podporovány dětské tábory, výlety rodin s dětmi, kurzy cizích jazyků a další.

## 4.5.2 Reklama

### Propagační tiskoviny

Hlavním z reklamních prostředků jsou propagační tiskoviny města, které vydává a distribuuje Městské informační centrum Valašské Klobouky. Jsou připravovány buď k jednotlivým turistickým zajímavostem, jako například k nové rozhledně na Královci, nebo ke kulturním, folklorním či sportovním událostem. Nejčastěji se jedná o formu prospektů, letáků nebo brožur. Ne vždy je ovšem zachováván jednotný vizuální styl. Například ani kalendář akcí na rok 2010 neobsahuje logo města.

### Inzerce

Forma inzerátů je využívána sporadicky, převážně se týká prodeje městského bytu, prodeje pozemku a podobně. Bývá zveřejňována jak ve Valašskoklobouckém zpravodaji, tak například ve Zlínském deníku. Inzerci tohoto druhu má v kompetenci odbor vnitřních věcí.

### Propagační předměty

Dalšími reklamními prostředky jsou předměty, které nesou jméno a znak nebo logo města, jakými jsou propisky, tašky, deštníky, klíčenky, kšiltovky, psací soupravy a další. Jsou využívány při různých návštěvách významných hostů i při větších společenských a sportovních akcích ve městě. Městské informační centrum má pak k dispozici turistické známky Valašských Klobouk, hrnečky, pohlednice, přívěšky a další drobné upomínkové předměty.

### Outdoorová reklama

Město využívá také některých prvků outdoorové reklamy, zejména jsou to uvítací tabule při vjezdu do města, výlepové plochy pro plakátování a závěsné bannery, které jsou instalovány nad hlavní komunikaci k propagaci různých folklorních slavností, festivalů a podobných akcí.

## **Veletrhy**

Částečně do reklamy, částečně do public relations spadá účast města na veletrzích a výstavách. V letošním roce se Valašské Klobouky prezentovaly například na veletrhu Region-tour v Brně, a to v rámci společné expozice Východní Moravy. Veletrhy jakožto specifická multimédia dávají možnost širokého oslovení návštěvníků pomocí nejrůznějších vjemů, a tak pomáhají získat osobní zkušenosti a vzbudit zájem o návštěvu města. Důležité je vyhodnocení účasti a zajištěných kontaktů. Příprava i samotná prezentace na veletrzích je v kompetenci Městského informačního centra.

### **4.5.3 Direct marketing**

#### **Informační newslettery**

Jedna z nejmodernějších forem elektronické komunikace, newsletter, je využívána také na Městském úřadě ve Valašských Kloboukách. Speciálně připravené zprávy o aktuálním dění ve městě i o tom, co se v nejbližších dnech chystá, jsou zasílány na registrované e-mailové adresy uživatelů, kteří o ně projeví zájem. Jsou tvořeny pravidelně ve čtvrtek, avšak v případě potřeby jsou pružným nástrojem k okamžitému informování. Ve své grafické podobě obsahují hlavičku s logem města a jejich průvodní text má za cíl budování pozitivních vztahů se čtenáři. Jak bylo zmíněno výše, jejich přípravu má na starosti tisková mluvčí a zasláním e-mailu na její adresu je také možné provést registraci k odebírání zpráv.

#### **Korespondence a e-mailová komunikace**

Dalším direct marketingovým nástrojem je písemná korespondence pracovníků městského úřadu občanům, fyzickým podnikajícím osobám, právníckým osobám či institucím státní správy a dalším organizacím. Ačkoli většinou nesou oficiální oznámení, usnesení nebo jiný úřední text, měly by odpovídat grafickému stylu města, což splňují díky hlavičkovým papírům s logem. Pomocí autorizované konverze dokumentů jsou oficiální tiskoviny města i úřadu převáděny také pro využití v informačním systému datových schránek. U e-mailových zpráv není grafická podoba řešena. Zvláštní formou korespondence jsou také rozesílaná blahopřání k jubileím, která pro občany připravuje odbor matriky a evidence obyvatel.



#### 4.5.4 Osobní prodej

##### Zaměstnanci v první linii

První dojem velmi často rozhoduje o postoji, jaký k městskému úřadu i městu člověk zvolí. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, a také je to tak na Městském úřadě ve Valašských Kloboukách vnímáno, aby zaměstnanci úřadu, kteří pracují přímo na přepážkách, nebo kteří přicházejí při výkonu své profese do denního kontaktu s klientem, byli proškolení v komunikačních dovednostech a byli si vědomi své velké úlohy. Právě jejich prostřednictvím občan nebo návštěvník nahlíží na činnost celé organizace a přetváří své dojmy v osobní mínění. Během výkonu své funkce se do kontaktu s občanem více nebo méně často dostane prakticky každý ze zaměstnanců, ovšem k odborům, které jsou v první linii, patří zejména odbory sociální, dopravy a silničního hospodářství, matriky a evidence obyvatel a životního prostředí.

Městský úřad ve Valašských Kloboukách je si významu osobních kontaktů vědom a provedl v loňském roce první dotazníkové šetření spokojenosti občanů s prací radnice, kde se ptal také na to, jak jsou pracovníci na odborech komunikativní, profesionální, otevření a vstřícní. Ze získaných výsledků byly učiněny závěry o tom, který odbor je při styku s klientem na výborné úrovni a u kterých problémových oddělení je potřeba přidat. Vedoucí odborů byli s výsledky seznámeni a byli poučeni o vhodnosti přívětivého a přátelského přístupu k veřejnosti.

##### Setkání s vedením města

Osobní kontakty jsou zastoupeny také setkáními a besedami s představiteli města, kdy jsou buď iniciována přímo ze strany managementu, nebo je vedení osloveno někým z veřejnosti. Takto se například konají setkání s oceněnými valašskoklobouckými sportovci, dárci krve, umělci, studenty nebo třídami. Samozřejmě jsou také vzácné návštěvy města z řad důležitých osobností regionálního, krajského, celorepublikového i mezinárodního významu při nejrůznějších příležitostech. Zde je velký prostor pro dobrou reprezentaci města a budování jeho image. V oblasti vnitřních public relations patří k osobní formě budování vztahů také setkání či konzultace se zaměstnanci a vedoucími odbory.

#### 4.5.5 Podpora prodeje

##### Soutěže

Cílem vedení města je podporovat občany v aktivitách spojených s ekologií, tříděním recyklovatelných odpadů, úklidem okolní přírody, výzdobou a výsadbou na zahrádkách a balkonech a podobně. V tomto směru vyhlašuje například soutěž Město v květech, kde oceňuje zahradní architekturu a květinou výsadbu u domů, nebo soutěže ke Dni Země pro děti ze základní školy. Dalšími podobnými motivačními událostmi jsou akce Uklid'me svět nebo sportovně zábavné dopoledne ke Dni Země na Masarykově náměstí. Z velké části se na zajištění a programu těchto akcí podílejí pomocníci z řad zaměstnanců, a tak budují svou týmovou soudržnost a posilují interní kulturu úřadu.

#### 4.6 Výsledky osobních hloubkových rozhovorů

Další z metod analytického šetření, které jsem pro získání důležitých informací využila, byly individuální hloubkové rozhovory. Jejich prostřednictvím jsem získala důležitá data o postojích a názorech dvaceti respondentů, kteří svým zastoupením reprezentovali následující obraz populace Valašských Klobouk:

- 1 respondent senior nad 70 let
- 2 respondenti senioři ve věku od 60 do 70 let, toho 1 za neziskový sektor
- 2 respondenti od 50 do 60 let, z toho 1 podnikatel a 1 nezaměstnaný
- 5 respondentů ve věku od 40 do 50 let, z toho 1 nezaměstnaný, 3 podnikatelé, 1 zástupce osadního výboru místní části
- 4 respondenti od 30 do 40 let, z toho 1 matka na MD, 2 za neziskový sektor
- 3 respondenti od 20 do 30 let, z toho 2 studenti VŠ, 1 za neziskový sektor
- 3 respondenti ve věku od 10 do 20 let, všichni studující SŠ

Před započítáním výzkumu jsem si stanovila, co bude jeho předmětem. Zajímalo mě především názor respondentů na image, pověst a komunikaci města s následným zhodnocením vybraných komunikačních prostředků. Z časových důvodů nebyla v rozhovorech probírána celá škála komunikačních prostředků města, ale zvolila jsem ty nejdůležitější, a to webové stránky, tiskové zprávy, Valašskokloboucký zpravodaj, informační e-maily a Městské in-

formační centrum. O ostatních prostředcích se mohli respondenti vyjádřit sami, pokud k nim měli nějaké připomínky. Průběh rozhovoru byl polostrukturovaný, skládal se z otevřených i uzavřených otázek a několika hodnotících škál. Jeho průběh byl zaznamenáván do připraveného archu, jak uvádí příloha (viz P II).

#### 4.6.1 Obecné otázky o Valašských Kloboukách

Na úvodní otázku, jak se dotázaným žije ve Valašských Kloboukách, odpovědělo 6 z nich výborně, 13 dobře a 1 špatně. V navazujícím hovoru o pozitivích a negativích města byla nejčastěji v dobrém smyslu vzpomenuta krajina a příroda v okolí města, udržování tradic, přátelská atmosféra ve městě a řada kulturních akcí, které se tu konají. Ke slabině jednoznačně patří nezaměstnanost, slabá tvorba nových pracovních míst, odliv mladých lidí i maloměstský charakter.

S tvrzením, že Valašské Klobouky jsou dobrým místem k životu, rozhodně souhlasila polovina dotázaných, 9 spíše souhlasilo a 1 nesouhlasil. Mezi těmi, kteří se vyslovili jednoznačně pro tvrzení, byli rovnoměrně zastoupeni lidé z podnikatelské i neziskové sféry, nezaměstnaní i senioři. Většina z nich je také hrdá na to, že jsou Klobočané, a tuto hrdost u nich vzbuzuje především město, kde mají kořeny, narodili se tu nebo tu mají bohatý spolkový život. K dalším důvodům patří známost města prostřednictvím zachování tradic a citlivého postoje k bělokarpatké přírodě, environmentální aktivity různých organizací i patriotství k Valašsku. Nejmladší respondentka, studentka gymnázia, není ve městě spokojená, protože jí nedává možnost trávení volného času jako velká města.

#### 4.6.2 Otázky na image města Valašské Klobouky

Pokud mohli respondenti sami vyjádřit své vnímání image Valašských Klobouk, 35% z nich ho označili za dobrý, ostatní měli jiné definice. Vzpomenuto bylo malebné město na jižním Valašsku, město, které dbá na environmentální chování a zodpovědnost ke krajině, město, které zachovává lidové tradice a podporuje je při různých folklórních akcích, i město, které je známé daleko za svými hranicemi. Na opačných pólech pohledu byly ve 20% odpovědí jmenovány slabé stránky v podobě zaostávání za stejně velkými městy v regionu či malá péče o rozvoj města. Někteří z podnikatelů poukázali na to, že podnikatelská sféra není tak rozvinutá a neexistuje její podpora ze strany města. Senioři stavějí image na obrazu města v dřívějších dobách, kdy bylo sídlem okresních úřadů a mělo měšťanský ráz. 65%

dotázaných město vidí spíše jako neutrální, které se po stránce rozvoje stará jen o to, co musí a co ukládá zákon, nedělá nic výrazného navíc. Ostatních 35% dotázaných označilo město za moderní a dynamické, které na svém rozvoji pracuje. V lepším světle ho většinou viděli zaměstnaní od 30 do 50 let. 60% respondentů dále řeklo, že město zlepšuje podmínky pro život obyvatel.

Při několika možnostech výběru vlastností, které vykazuje image Valašských Klobouk, respondenti 19x vybrali, že město je přátelské, 16x komunikující a 15x závislé na image vedení města. Nejvíce rozpaků budil rozvoj a atraktivita města, kde raději volili možnost „ani jedno z toho“. Podle dotázaných se město o názory občanů příliš nezajímá. Podnikatelé uvedli, že buď sami neví, nebo se taktéž nezajímá. Zástupci neziskových subjektů jsou však a aktivitou města v komunikaci s nimi spokojeni, buď uvedli neutrální možnost nebo rozhodný zájem města o jejich názory a činnost.

#### 4.6.3 Otázky na pověst města Valašské Klobouky

Pověst města byla 85% většinou shledána jako spíše dobrá a z jejich pohledu ji tvoří jak dobrá informovanost veřejnosti a kvalita práce úřadu, tak i zachovávání tradic a pořádání folklorních akcí. Zástupci neziskových organizací doložili také bohatý spolkový život. Zlepšení pověsti by mohlo napomoci ještě větší oživení kulturního života, větší aktivita vedení směrem ven, hledání partnerů pro rozvojové projekty, zlepšení pracovních příležitostí nebo naslouchání občanům. Senioři jmenovali také větší upravenost prostředí města. Co ovšem pověsti rozhodně škodí, je nejčastěji malá přizpůsobivost ke změnám, strach z prosazování něčeho nového, aféry známých osobností, politikaření i maloměstský duch mezi lidmi.

Když byli respondenti požádáni o definování toho, co se jim pod Valašskými Klobouky ihned vybaví, vzpomenuli nejčastěji Valašský mikulášský jarmek, domov, tradice a valašskou přírodu. Jako charakteristický prvek Valašských Klobouk uvedli 11x krajinu, 13x folklór a 3x dominantní stavbu. Ve znalosti prvků corporate identity města dopadli respondenti výborně, všichni znali znak města a tři čtvrtiny znaly i logo, které je užíváno teprve krátkou dobu. Většinou ho znají z tiskovin, hlavičkových papírů města, internetu a propagačních materiálů.

#### 4.6.4 Otázky na komunikaci města Valašské Klobouky

Komunikace města byla v 70% odpovědí hodnocena jako zlepšující se, ve 25% jako stagnující a 1 respondent, který představuje 5% vzorku, svou odpověď neuvedl. V 18 případech byla komunikace hodnocena jako dobrá a důležitá, v 17 případech jako přátelská a v 16 jako pozitivní. Ve 14 odpovědích figurovala jako otevřená a v 5 jako uzavřená. Jako negativní ji viděli 2 respondenti a 2 jako nekvalitní. Na komunikaci města jako celku nejčastěji hodnotí kladně její dostupnost, rychlost a způsob předávání zpráv občanům, podporu akcí ve městě i zpravodaj distribuovaný zdarma. K záporným vlastnostem často patřilo malé zapojení občanů do rozhodování o velkých věcech ve městě, ignorace názoru obyvatel, málo sdělení představitelů města ve zpravodaji i neexistence veřejných shromáždění. Ke zlepšení podnikatelé navrhovali více informovat o postupech a jednáních rady, pořádat kulaté stoly a veřejná setkání, ale také propagovat místní podnikatelskou sféru navenek. Nezaměstnaní by uvítali víc informací, které jim ulehčí orientaci například v nárocích na sociální dávky. Lidé zastupující neziskový sektor by se zase rádi scházeli na pravidelných setkáních jak s kolegy z dalších organizací, tak i s vedením města. Od mladých často zazníval nápad, že by mohla být jejich generace přizvána k rozhodování o dění ve městě, případně aktivizována nabídkou stáží nebo projektů vyhlášených městem pro studentské týmy. Obyvatelé místních částí by rádi slyšeli hlášení města také ve svých osadách.

K nejfrekventovanějším informačním zdrojům patří Valašskokloboucký zpravodaj, který zmínilo 85% dotázaných, webové stránky města a regionální informační portály, které vzpomenulo shodně 80% z nich a dále je pro 60% oslovených relevantní také zpravodajství v tištěných denících a rádiích. Nejčastěji by jako další komunikační prostředek přivítali odběr novin z webu města.

#### 4.6.5 Otázky na jednotlivé komunikační prostředky

Webové stránky zná a navštěvuje 80% dotázaných. Nejčastěji hledají informace o dění ve městě, fotogalerie a společenskou kroniku. Spokojenost se stránkami se pohybuje na rozmezí „spíše se líbí“ a „spíše se nelíbí“, přičemž v bodování zvolených aspektů si dobře stála aktuálnost informací (průměrná známka 1,7), jejich kvalita (1,7) i celkový informační přínos (1,9) a záporně byla hodnocena přehlednost stránek (2,8) a jejich grafická podoba (2,8).

Tiskové zprávy čte 85% dotázaných, většinou několikrát týdně. Nejčastěji je vyhledávají na webu města a zpravodajských portálech. Nejlépe na nich hodnotí jejich zajímavost (průměrná známka 1,3), aktuálnost (1,3), přehlednost (1,4), kvalitu (1,5) i informační přínos (1,5). Celkově byla jako kladná vlastnost vyzdvižena jejich dostupnost a schopnost poskytnout rychlý přehled o dění ve městě.

95% dotázaných čte Valašskokloboucký zpravodaj, přičemž největší oblibě se těší rubriky zprávy z radnice, kultura, rozhovory a společenská kronika. Zpravodaj se spíše líbí 60% oslovených. Lidé nejlépe vidí jeho informační přínos (1,7), kvalitu uvedených informací (1,7) a zajímavost (2,1). Naopak slabší byla aktuálnost, a to z pochopitelných důvodů měsíční periodicity. Zpravidla byl zpravodaj lépe hodnocen seniory a respondenty nad 50 let, kteří více tíhnou k papírové podobě sdělování informací.

Informační e-maily odebírá 20% respondentů, především mladších 40ti let, a ze 75% se jim tento komunikační prostředek rozhodně líbí. Vysoce byl oceněn jejich informační přínos a aktualita (shodně 1,0) a dále přehlednost a kvalita informací (shodně 1,5). Kladně byla hodnocena dostupnost informačních e-mailů a objektivnost a ke slabým stránkám patřila chybějící rubrika o sportu.

Městské infocentrum navštěvuje 55% dotázaných, většinou studentů a osob do 50 let. Suverénně nejčastějším důvodem ke kontaktu s ním je zájem o zakoupení vstupenek v předprodeji, případně místenek na autobus. Za informacemi o dění ve městě do infocentra zajde jen jediný respondent, podrobnosti o kulturních událostech vyhledá 5 dotázaných. Činnost informačního centra se spíše líbí, ovšem samostatné známkování pro něj nevychází vůbec dobře. Jeho informační přínos dotázaní téměř nevnímají (2,9), kvalita informací je špatná (3), množství informací z pohledu dostatečnosti taktéž (2,5) a dobře si nevede ani přehlednost (2,8) a zajímavost sdělení (3). Klasifikaci vlastností nenarušila ani aktuálnost (2,7). Celkově kladně byl lidmi hodnocen jedině předprodej lístků, daleko rozsáhlejší byly spíše námitky, které se týkaly malé propagace akcí i města, neznalosti nabídky služeb, slabé komunikace, špatných prostor pro reprezentaci, nevstřícné komunikace a neexistence kompletního materiálu o regionu.

#### **4.6.6 Tvrzení o komunikaci města Valašské Klobouky**

30% dotázaných si myslí, že město Valašské Klobouky neustále pracuje na zlepšování své komunikace, 55% s tímto tvrzením spíše souhlasí a 15% spíše nesouhlasí. 25% se rozhod-

ně cítí být dobře informováno a 45% se tak spíše cítí. Nikdo nemá pocit, že je špatně informován. Podávané informace považuje za rozhodně kvalitní 55% dotázaných a zbylých 45% za spíše kvalitní. Aktuálnost jako výbornou vidí 45% respondentů, spíše dobrou 30% a 10% jako spíše špatnou. Kdyby neexistovaly tiskové zprávy, pak by tento informační zdroj rozhodně chyběl 70% z nich a spíše chyběl 15%. Zpravodaj jako informační zdroj by rozhodně chyběl 55% respondentů a spíše chyběl ve 40% případech. Informační e-mail by chyběl 100% dotázaných, kteří ho v dnešní době odebírají. Městské informační centrum by rozhodně nechybělo 40% dotázaných, spíše nechybělo 25% a spíše chybělo 20% lidí.

Při kontrolní otázce na jedno z velice důležitých témat, která sdělovaly všechny komunikační kanály města, uspěla výrazná většina dotázaných. Dotaz měl prověřit, jak vnímají významné zprávy o chodu radnice a její činnosti, a proto se ptal na nedávné udělení Ceny ministerstva vnitra za kvalitu. V této kontrolní otázce uspělo 90% z dotázaných, kteří potvrdili, že o ocenění četli nebo slyšeli a vědí, za co bylo uděleno. To je pro Městský úřad Valašské Klobouky velice pozitivní, protože je zřejmé, že se nejen v povědomí veřejnosti drží jeho dosažené a komunikované úspěchy, ale také že je veřejnost k jeho sdělení vnímavá.

## 4.7 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměří na přehledné rozřídění analytických dat podle jejich významu a dopadu na komunikaci města Valašské Klobouky, a to do silných stránek S, slabých stránek W, příležitostí O a ohrožení T. S ohledem na následné využití bude kladen největší důraz na komunikační prostředky a okolnosti na ně působící.

### 4.7.1 S – silné stránky

- Město Valašské Klobouky je známé jako centrum jižního Valašska, které má výborné zázemí regionálního folklóru a tradic.
- Pověst města je obyvateli vnímána dobře či spíše dobře, a proto se může stát pevným pilířem pro systematické budování corporate identity.
- Image města je obyvateli nejčastěji definována jako pozitivní a vystavěná na silné tradici kulturního a folklorního života, okolní přírodě a vztahu k ní, dobré informovanosti a práci radnice.

- Město Valašské Klobouky má vybudovaný systém sdělování informací.
- Město usiluje o pozitivní a přátelskou komunikaci, sdělování důležitých a užitečných témat.
- Město má své logo a v komunikaci ho využívá.
- Město pracuje s informačně přínosnými a důležitými komunikačními prostředky, kterými umožňuje občanům získat přehled o aktuálním dění ve městě.
- Zpravodajství města Valašské Klobouky – jeho tištěná forma – byla rozšířena také o elektronickou podobu, která zajišťuje aktuální a rychlou informovanost.
- Prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků je budována spolupráce města s místními organizacemi, protože je jim otevřena možnost prezentovat se skrze tyto komunikační prostředky, informovat o svých aktivitách.
- Díky účinnému press relations byla navázána spolupráce města s řadou médií.
- Město podporuje neziskový sektor formou grantů z Programu Spolupráce a v podobě partnerství či spolupořadatelství různých akcí, popřípadě finanční a technickou záštitou konání událostí – event marketing.
- Městský úřad zpracovává své interní sebehodnocení (dle modelu CAF 2006), aby dokázal identifikovat své slabiny a zdokonalovat své procesy.
- Městský úřad Valašské Klobouky pracuje na zvyšování kvality svých služeb a prokazatelně v tomto úsilí dosahuje úspěchů (ocenění Cenou ministerstva vnitra za kvalitu a označení jako Organizace dobré veřejné služby; v celonárodním srovnávacím průzkumu Město pro byznys oceněn místními podnikateli jako jedna z nejlepších veřejných správ mezi obcemi s rozšířenou působností v České republice).
- Městský úřad má zájem na zjišťování spokojenosti klientů, což dokazuje například loni realizovaným prvním dotazníkovým šetřením spokojenosti obyvatel s prací radnice a snahou v tomto úsilí pokračovat i v dalších letech.
- Městský úřad dbá budování pozitivní corporate culture, což dokazuje například školením a motivací zaměstnanců „v první linii“ ke komunikativnosti a vstřícnosti.



- Město aktivizuje občany řadou soutěží a dobročinných či environmentálních akcí.

#### 4.7.2 W – slabé stránky

- Město nemá vybudovány prostředky ani nástroje pro užší debatu s občany, pro veřejná setkávání, diskuse mladých občanů, rozhovory s vybranými zástupci organizací a podobně.
- Město nemá vyjasněny komunikační mechanismy ve vztahu k podnikatelům, podnikatelské sféře a investorům. Neexistence stimulačních podnětů směrem k této cílové skupině.
- Město nemá vyjasněnou strategii pro propagační a komunikační činnost Městského informačního centra.
- Současná podoba webových stránek neodpovídá požadavkům na optimální skladbu webu, a to jak z pohledu výstavby struktury, tak po stránce grafické.
- Neexistuje představa o systematické prezentaci ocenění úřadu za kvalitu, kterou by sdělovaly komunikační prostředky města.
- Město Valašské Klobouky nemá vyřešeno právní zakotvení podmínek pro užití loga.
- Město nemá vyjasněný obsah hlášení městského rozhlasu v místních částech, včetně okolností případné tvorby centrálních zpráv.

#### 4.7.3 O – příležitosti

- Domácí turistický ruch v dnešní době akcentuje turistiku v horských oblastech, čisté a nedotčené přírodě, výlety za zážitky.
- Město leží v CHKO Bílé Karpaty, která skýtá velké přírodní bohatství a potenciál pro turistický a ekoturistický ruch.
- Obyvatelstvo z větších měst začíná preferovat menší sídla a města, která jsou situována v blízkém sejetí s přírodou.

- Média si více všímají menších měst, protože je v nich potenciál velké tvořivosti, činnosti občanských sdružení a zajímavých projektů.
- Možnost zužitkovat realizaci projektu rozvoje komunikace nejen ve vlastní činnosti, ale také jako příklad dobré praxe, který si zaslouží ocenění v širším odborném kontextu (např. pro rok 2010 je opět vyhlášena soutěž o Cenu ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci).
- Možnost využití různých principů a nástrojů zvyšování kvality služeb (např. Charta služeb občana).
- Možnost využití nových modelů pro vytvoření vazby s občany na bázi společného plánování rozvoje města, zjišťování jejich potřeb a preferencí (např. komunitní plánování podle metodiky místní Agendy 21).
- Možnost přechodu na nový model řízení kvality s novými přístupy a metrikami sebehodnocení (např. nový model CAF 2009).
- Postupuje elektronizace veřejné správy – eGovernment – po zavedení datových schránek by mělo dojít ke kompletnímu elektronickému vedení spisů.

#### 4.7.4 T – ohrožení

- Hospodářská krize má vliv na pokles zájmu lidí o turistiku a rekreaci, což může přinést nižší účinnost marketingové komunikace, jež je zaměřena na turismus.
- V celé České republice v současné době sílí trend růstu nezaměstnanosti.
- Nezaměstnanost obyvatel obecně zvyšuje jejich nespokojenost.
- Rok 2010 je volebním rokem do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky i rokem komunálních voleb do zastupitelstev měst a obcí. Občané mohou být při rozhodování o své volbě do komunálních orgánů ovlivněni výsledky parlamentních voleb, zejména pak ve větších městech.

## 4.8 Závěrem analytické části

Město Valašské Klobouky má dobrý potenciál pro další zlepšování komunikace a komunikačních prostředků. Prostřednictvím provedených analytických kroků jsem zjistila, které oblasti komunikace vykazují nedostatky a je zapotřebí je zlepšit, zdokonalit a rozvinout. Celkový pohled na výsledky šetření je součástí podkapitoly 4.7 SWOT analýza, přesto bych chtěla obzvláště zdůraznit některé aspekty, jež se ukazují jako velmi důležité k řešení. Zejména se jedná o vybudování uceleného a strategického systému komunikace s občany, a to především ve zpětnovazebním směru a v otázkách plánování, jejich potřeb, názorů a postojů. Dále je nutné zlepšit stávající komunikační prostředky, z nichž řada už neodpovídá aktuálním požadavkům na reprezentativní součást marketingové komunikace města. V tomto ohledu jde hlavně o nové pojetí webových stránek, o oživení Valašskoklobouckého zpravodaje a zintenzivnění propagace města Městským informačním centrem.

## 5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY

Cílem tohoto oddílu mé diplomové práce je zpracovat projekt rozvoje komunikačních prostředků, který bude zachycen ve dvou základních částech, širší strategii a následném projektu řešícím dílčí problematiku jednoho strategického cílového okruhu. Nejprve tedy bude navržena strategie rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky. Z definovaných strategických cílů pak bude zvolen jeden, pro nějž bude vypracován projekt změny komunikace a budou zhodnoceny jeho předpokládané přínosy a rizika. Podkladem k projektu zlepšení bude analytická část práce, v níž byly zjištěny nedostatky, jenž budou nyní předmětem rozvojových návrhů.

### 5.1 Východiska pro rozvoj komunikačních prostředků

K vymezení východisek pro vytvoření strategie rozvoje komunikačních prostředků je nejvhodnější použít analytické informace rozříděné v analýze SWOT. Ta poukázala zejména na následující slabé stránky marketingové komunikace města Valašské Klobouky a jejich prostředků:

- Neexistence systému spolupráce s občany ve věcech veřejných a rozhodování o nich.
- Neexistence systematické propagace a public relations místní podnikatelské sféry, slabá komunikace a příprava prostředí pro vstup investorů.
- Neexistence komunikačních nástrojů směrem k neziskovým subjektům, zejména za účelem zjišťování jejich potřeb a možností rozvoje.
- Nesoulad v budování corporate identity zapříčiněný zejména slabým grafickým řešením některých komunikačních prostředků a jejich zpracováním, není zakomponováno logo města (zejména se jedná o nepřehledné a chaotické webové stránky, po léta stále stejný vzhled zpravodaje a nejednotné propagační materiály a prostředky města). S tím související neexistence design manuálu, který by grafiku i aplikaci loga sjednocoval.

Jako největší slabinu komunikace města považují malou podporu zpětné vazby od občanů a jen minimální snahu o dialog v důležitých rozhodováních o městě. Podobně se vyjádřila

také většina dotázaných, když téměř v 75% případů během rozhovoru v nějaké formě vzpomenula malé zapojení obyvatel, ignoraci jejich mínění, malý zájem o vyjádření jejich potřeb či přání.

S tím souvisí také návrh některých zástupců neziskových organizací ve městě, že by uvítali pravidelná setkávání vedoucích nebo členů neziskových subjektů s vedením radnice. Také v této oblasti je možné sledovat potřeby organizací a jejich problémy. Přestože město Valašské Klobouky připravuje každoročně grantový program na podporu činnosti těchto subjektů, z realizovaných hloubkových rozhovorů je zřejmé, že jen finanční pomoc nestačí. Organizace by se rády projevíly a možná i více zapojily do veřejného života, ale to nejde bez deklarované podpory města jako takového, bez řešení problémů a hledání cest, jak navzájem efektivně spolupracovat.

Podnikatelé, přestože v celonárodním srovnávání Město pro byznys hodnotili městský úřad velice kladně, nenahlízejí na podporu podnikání ze strany města ani vyloženě pozitivně, ani výrazně negativně. Prakticky nikdo ze zástupců této oblasti nepřednesl při rozhovoru žádný výrazný námět na zlepšení, vyjma požadavku na vytvoření bezplatného registru podnikatelů na webu města. Častěji to však posuzovali ze stránky sebe jako občana a v námětech na zlepšení se dožadovali kulatých stolů a veřejných setkání. Je znatelné, že i v této podnikatelské oblasti by dialog a zpětná vazba mohla v mnohém napomoci.

Samotná integrace všech komunikačních prostředků, sladění a sjednocení podle corporate identity a oživení komunikačních kanálů novým nábojem, je problémem číslo dva. Město by mělo vyvinout silnou snahu o podporu činnosti Městského informačního centra, o posílení komunikace směrem k turistické veřejnosti a o propagaci města jako takovou. K tomu patří vytvoření nové webové prezentace, která upoutá a bude přehledná a zajímavá, nová podoba vydání Valašskoklobouckého zpravodaje, která přitáhne k tomuto významnému komunikačnímu prostředku mladší generace, a především sjednocení veškeré komunikace jednotným vizuálním stylem, který sice nyní existuje, ale rozhodně není jednotný a aplikovaný na všechny materiály správným způsobem.

## 5.2 Vize

S ohledem na potřeby rozvoje komunikační činnosti města Valašské Klobouky je vhodné před začátkem přípravy strategie vymezit vizi, která bude prolínat veškerou snahu o rozvoj komunikace a systematické zlepšování této oblasti. Podobu vize navrhuji v tomto znění:

*Město Valašské Klobouky je komunikujícím, otevřeným a přátelským městem, které naslouchá veřejnosti a spolupracuje s ní i dalšími partnery na dlouhodobě udržitelném rozvoji a zlepšování života ve městě.*

Vizi by měli mít na mysli při všech rozhodováních jak vrcholní představitelé vedení města, tak i všichni poslanci zvolení do zastupitelstva a rady. Právě jejich usnesení mohou výrazně napomoci rozvoji města a právě jich by se proto měla v první řadě týkat potřeba spolupráce s veřejností na rozhodování o věcech veřejných.

Ve druhém plánu je nutné, aby o této vizi věděli také zaměstnanci městského úřadu, takže zde bude na místě interní public relations, které se zaměří jak na sdělení této vize, tak na vysvětlení vhodných stanovisek a postupů. Vize musí zároveň souznít s vizí radnice, která je formulována takto:

*Smyslem veškeré naší práce je spokojenost občanů.*

Za ideální situace, kdy se s vizí ztotožní jak vrcholní představitelé managementu města a členové volených orgánů, tak i zaměstnanci městského úřadu, je reálné implementovat strategii rozvoje komunikačních prostředků s nadšením, energií a zapojením všech, kteří jsou pro uskutečnění změn důležití. Náplň vize se dělí na cíle, které budou nyní definovány.

## 5.3 Marketingové strategické cíle rozvoje komunikačních prostředků

Cíle, které v návrhu strategie vytyčím, se budou dotýkat nejvýraznějších problémů v komunikaci města Valašské Klobouky. Jejich jednoznačné určení je nezbytné k tomu, aby mohly být následně vymezeny kroky, jenž budou k naplnění požadovaných cílů směřovat.

1. Vytvoření nových komunikačních prostředků k vybraným cílovým skupinám veřejnosti, které povedou k zajištění zpětné vazby, vybudování spolupráce mezi radnicí a cílovými skupinami a jejich zapojení do procesů spolurozhodování o důležitých věcech ve městě i v oblasti, kterou zastupují.

2. Sjednocení komunikačních prostředků města jednotným vizuálním stylem i a vytvoření jejich nové podoby, která bude splňovat nejnovější nároky na funkčnost i informační přínos jednotlivých prostředků komunikace.
3. Zlepšení propagace města Valašské Klobouky prostřednictvím vytvoření plánu propagace a jeho realizace. S tím související příprava nových propagačních materiálů v souladu s jednotnou identitou a vizuálním stylem.

## **5.4 Stanovení strategických kroků k dosažení cílů**

V závislosti na zaměření diplomové práce bude navržena strategie, která se zabývá změnami komunikační politiky města Valašské Klobouky, strategie pro ostatní součásti marketingového mixu nejsou náplní tématu této práce. V návaznosti na tuto specializaci byly již výše stanoveny cíle v oblasti komunikace a nyní budou rozpracovány návrhy postupů, jenž povedou k jejich dosažení.

### **5.4.1 Komunikační prostředky pro zajištění zpětné vazby a spolupráce s veřejností**

Jako ideální prostředek, který vyřeší prakticky všechny požadavky na vytvoření platformy pro otevřenou, přínosnou a obousměrnou komunikaci města s veřejností, včetně specifických cílových skupin, je navrženo zavedení místní Agendy 21. Jedná se o proces, v němž jsou uplatněny jak principy dlouhodobě udržitelného rozvoje, tak aktivizace veřejnosti a její přizvání ke spolurozhodování. Výsledkem je pak nejen částečné přenesení zodpovědnosti za rozvoj města na občany, ale také celkové zkvalitnění prostředí ve městě. [34] Tím je myšleno jak skutečné fyzické prostředí, o které je pečováno podle požadavků a návrhů veřejnosti, tak také atmosféra mezi lidmi, kteří se cítí být spokojeni, protože město jejich názory považuje za důležité, respektuje je a řídí se jimi.

Místní Agenda 21 dává široký prostor právě pro vybudování komunikačních prostředků směrem k vybraným cílovým skupinám veřejnosti od obyvatel určitých částí města, dětí a mladých studentů, zástupců neziskového sektoru a podnikatelů až po seniory. Právě zde se promítá možnost zavedení veřejných setkání, kulatých stolů, diskusních skupin komunitního plánování a podobně. Pomocí těchto nástrojů by město vyřešilo pravděpodobně nejpálčivější problém s absencí vazeb s občany.

Zmíněný nástroj navazuje na stávající systém řízení kvality na Městském úřadě Valašské Klobouky a je ideálním doplněním interního sebehodnocení CAF. Jako metoda ke zvyšování kvality je také předmětem nominace na stříbrný stupeň Ceny ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci, tedy ceny o úroveň vyšší, než dosáhl městský úřad v roce 2009. Za předpokladu úspěšné implementace tohoto dílčího projektu strategie rozvoje komunikačních prostředků by tedy bylo také možné ucházet se o stříbrný stupeň ceny za kvalitu.

#### **5.4.2 Sjedenění a zdokonalení komunikačních prostředků**

K dosažení tohoto cíle je nezbytné podniknout hned několik dílčích kroků. Jedná se o zlepšení, zdokonalení a inovaci stávajících komunikačních kanálů, o zavedení jednotné vizuální podoby komunikačních nástrojů a zajištění jejich synergického působení na budování corporate identity.

V oblasti zlepšování současných komunikačních prostředků ukázalo slabá místa primární šetření pomocí individuálních hloubkových rozhovorů. Podle vyjádření respondentů je nejslabším článkem Městské informační centrum (jehož činnost bude řešena opatřením vztahujícím se k následujícímu cíli), dále webové stránky z pohledu jejich komplikovanosti, nepřehlednosti, graficky slabého řešení a složitosti a Valašskokloboucký zpravodaj z hlediska jeho zastaralého pojetí. Ostatní komunikační prostředky byly hodnoceny kladně a není zapotřebí měnit jejich strukturu ani funkčnost.

V této oblasti by bylo zapotřebí přijmout poměrně radikální řešení ohledně webových stránek města. Vhodná by byla kompletní specifikace stránek a jejich převedení do nové podoby, přechod na online redakční systém a nové pojetí jejich výstavby a systému zveřejňování informací. Změnit by se měla především jejich těžkopádná struktura a schéma mapy stránek, kategorizace by se měla zpřehlednit a graficky odlišit tak, aby byla orientace na webu jednodušší a rychlejší. K tomu je nutné přidat novou grafiku stránek tak, aby odpovídala jednotnému grafickému stylu, souhlasila s design manuálem a zachycovala zejména logo města. Webové stránky by se tak staly reprezentativní a významnou součástí marketingové komunikace města Valašské Klobouky.

Řešení inovací Valašskoklobouckého zpravodaje by se mělo týkat především jeho slabé grafické stránky, prakticky žádného vizuálního stylu včetně absence loga města, málo kvalitního formátu výtisku a vazby i neatraktivního zpracování v černobílém provedení (s výjimkou obálky). Přestože byl při individuálních rozhovorech vysoce ceněn jeho informační



přínos a kvalita informací, grafika a přehlednost tohoto velmi důležitého komunikačního prostředku se stávala častým terčem kritiky. Po oživení volali zejména mladší čtenáři, senioři byli se zažitou podobou spokojeni. Pokud si ale chce město udržet image otevřeného a komunikativního, musí k tomu nutně náležet také zpracování komunikačních prostředků, nejen jejich obsah. Jinak by nebylo reálné vytvořit jednotnou identitu města, která bude za všech okolností rozeznatelná, jasná a zřetelná. Pozornost by se měla pojetí Valašskoklobouckého zpravodaje věnovat už právě z toho titulu, že je tak silným prostředkem předávání informací. Vhodné by proto bylo zpracovat jeho kompletně oživenou podobu od grafiky, nového záhlaví, logotypu, barevného vydání až po formát – možno zvážit A5 – a sešitovou vazbu.

Dalším krokem ke sjednocení působení komunikačních prostředků je bezpodmínečné zpracování grafického manuálu, který určí a vymezí správné používání loga a ustanoví povinnost pro jeho používání ve všech podobách komunikačních kanálů. Dnešní absence na propagačních materiálech je zapříčiněna hlavně odmítáním Městského informačního centra uznat logo jako grafický prvek nesoucí komunikační, identifikační a imageový náboj. Logo je dnes užíváno na téměř všech prostředcích, které směřují přímo z městského úřadu (tiskové zprávy, informační e-maily, hlavičkové papíry tiskovin, dárkové předměty). Absenci na webu a měsíčníku vyřeší předchozí opatření.

Za využití uvedených dílčích postupů je možné ještě více posílit image města, zlepšit jeho pověst a vytvořit hluboce provázanou jednotu komunikačních prostředků. Město Valašské Klobouky tak získá nejen kvalitnější komunikaci, ale také lepší svůj vlastní obraz v očích příjemců sdělení.

### **5.4.3 Zlepšení propagace města**

Jak se vyjádřili respondenti při rozhovorech, město má špatnou propagaci navenek k potenciálním turistům a návštěvníkům, tak i k občanům ve smyslu malé propagace kulturních akcí i činnosti Městského informačního centra. Příčiny nacházeli dotázaní nejčastěji ve špatné práci infocentra samotného, které nevyužívá dostatečně potenciálu a možností, jaké se mu naskýtají. Přestože existuje spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy, bývají při jakékoli společné propagaci měst Zlínského kraje Valašské Klobouky spíše potlačeny. Neobjevují se ani v některých krajských propagačních materiálech, v jiných brožurách jen okrajově. Nikdy nejsou zdůrazněny jako centrum folklóru jižního Valašska

a sídlo mnoha čínorodých občanských sdružení, která usilují o udržení a obnovu lidových tradic. Podobně je tomu při společné prezentaci na veletrzích, kdy jsou města sjednocena do expozice Zlínského kraje. Dodnes neexistuje ani samostatný propagační materiál regionu, který by podával obraz Valašskokloboucka jako přitažlivé turistické destinace.

Z tohoto důvodu je nutné vytvořit ucelený propagační plán, na jehož realizaci musí město vyčlenit určité finanční prostředky, jejichž kvantifikace by byla možná až s detailním zpracováním plánu. Mělo by jít o komplexní a jednotnou reklamní kampaň, která Valašské Klobouky vytáhne na světlo turistického a ekoturistického zájmu, představí je jako zajímavý cíl z hlediska krásy bělokarpatké přírody, bohaté historie i výjimečného a jedinečného kulturního života tvořeného řadou menších i větších akcí. K nim patří hlavně Valašský mikulášský jarmek, Mezinárodní hudební a folklorní festival Setkání muzikantů v Bílých Karpatech, Kumštování, Svatohubertské slavnosti, Běh naděje a další.

K účinné propagaci by mělo dojít využitím společného působení inzerce v tisku, rozhlase, katalogích, webových stránkách, billboardech a dalších. Využití jednotlivých komunikačních nástrojů a volbu médií by měl zachytit mediaplán. Komunikační kampaň nesmí zůstat bez vyhodnocení a zjištění účinku na povědomí, rozhodnutí jednat a skutečné jednání cílové skupiny.

Poznámka: Strategie je navržena jako střednědobá, v horizontu přibližně pěti let, a tak rozhodně přesáhne jedno volební období. Za předpokladu řešení všech strategických oblastí nastíněným způsobem je tedy možné dosažení cílů v roce 2015. Nyní je ale zapotřebí učinit volbu jedné z oblastí, pro niž bude připraven projekt rozvoje.

#### **5.4.4 Rozhodnutí o volbě konkrétního projektu rozvoje komunikačních prostředků**

Vzhledem k rozsahovým možnostem této diplomové práce je nutné vybrat z nastíněných problémů pouze jeden stěžejní, pro nějž bude zpracován detailní projekt zlepšení. Z pohledu významu jednotlivých cílů strategie považuji za nejdůležitější první z nich, který se týká vybudování platformy pro spolupráci a dialog s veřejností. Jedná se o velmi důležitou oblast, kterou město dosud nijak výrazně nerozvíjelo a ani necítilo potřebu absenci nástrojů komunitního plánování řešit. Mínění veřejnosti, jejíž reprezentativní vzorek jsem podrobila individuálním hloubkovým rozhovorům, je ovšem opačné. Město se dříve domnívalo, že i kdyby se konala veřejná setkání, nebudou mít občané zájem o zapojení. Respondenti však pocítovali výrazný nedostatek naslouchání ze strany města, někdy dokonce

ignoraci jejich názorů a žádnou snahu o vytváření příležitostí k demokratické debatě. Protože je ale informovaný a vyslechnutý občan spokojenější, než když se mu informací nedostává a o jeho názor se nikdo nezajímá, domnívám se, že město Valašské Klobouky by se mělo z navržených oblastí pro zlepšení zabývat právě rozvojem spolupráce se svými občany.

Informovanost lidí byla vnímána a definována jako velmi dobrá. Informace, které město občanům sděluje, jsou považovány za kvalitní, objektivní a pravdivé. Z toho je jasné, že Valašské Klobouky již učinily velký pokrok k vybudování fungujícího a dobrého systému informování a budování vztahů s veřejností, nyní je proto příhodná doba začít dotvářet a posilovat také zpětnou vazbu od občanů, vazbu podávající informace směrem od veřejnosti k městu.

Důvodem volby této cílové problematiky je také fakt, že vytvořením platformy pro zapojení veřejnosti vzniká velmi výživné prostředí pro spolupráci s různými cílovými skupinami. Mám na mysli setkávání zástupců neziskových organizací, kulaté stoly s podnikateli, veřejná setkání s občany nebo kreativní projekty s dětmi a studenty. Tímto by byla pokryta potřeba jednotlivých složek veřejnosti o zapojení do veřejného života a byly by vytvořeny dnes neexistující komunikační kanály k vybraným skupinám. V zapojení partnerských organizací, sdružení nebo jednotlivců vidím velký potenciál pro rozvoj města a otevřenou a přínosnou komunikaci. Intenzivní práci na takovém projektu by bylo možné doplnit do struktury komunikace města chybějící články a uspokojit potřebu zájmových skupin o užší vazby s vedením města. Z tohoto důvodu tedy pro další rozpracování dílčího projektu volím první z uvedených strategických cílů, který zní:

*Vytvoření nových komunikačních prostředků k vybraným cílovým skupinám veřejnosti, které povedou k zajištění zpětné vazby, vybudování spolupráce mezi radnicí a cílovými skupinami a jejich zapojení do procesů spolurozhodování o důležitých věcech ve městě i v oblasti, kterou zastupují.*

## **5.5 Projekt rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky**

Město Valašské Klobouky potřebuje zlepšit svou komunikaci s místní veřejností a zapojit ji do procesů rozhodování v důležitých záležitostech. Vedení města má snahu o rozvoj komunikace a o vytvoření nových komunikačních prostředků, které zajistí jak dobrou a kvalitní obousměrnou komunikaci k vybraným cílovým skupinám veřejnosti, tak také napomůže ke zlepšení image města a jeho pověsti. Projekt, který bude nyní navržen, hodlá management města využít jako návod k rozvoji komunikačních prostředků v dané oblasti. Smyslem projektu tedy bude příprava takových podkladů, které umožní realizaci změn a jejich řízení v souladu se stanoveným strategickým cílem.

### **5.5.1 Stávající stav komunikace s místní veřejností**

Město Valašské Klobouky v současné době nemá konkrétní plán spolupráce s veřejností, a proto se vytvoření takového dokumentu jeví jako jednoznačná nutnost. Obyvatelé získávají informace z několika městských informačních zdrojů, k nimž patří zejména Valašskokloboucký zpravodaj, tiskové zprávy, webové stránky a informační e-maily. Mají také možnost navštívit veřejné jednání Zastupitelstva města Valašské Klobouky nebo si sjednat schůzku s některým z představitelů vedení. Svůj názor mohou prakticky projevit v osobním kontaktu, písemně, telefonicky nebo elektronickou cestou, ovšem pokud se přímo nejedná o účast v nějakém správním řízení nebo veřejném projednávání, je impuls k vyjádření názoru víceméně na jejich straně. Od města v dnešní době nesměruje jednoznačná snaha o zjištění a vyslechnutí názoru ani o setkávání s veřejností na schůzích nebo diskusních skupinách.

Konkrétní zájmové skupiny obyvatelstva, k nimž patří neziskové organizace, podnikatelé, nezaměstnaní, senioři, mládež, děti a další, nejsou městem k vyjádření svých postojů k určitým záležitostem nijak vyzýváni. Výjimkou je grantové řízení města, kdy na základě žádosti neziskovým subjektům přiděluje finanční prostředky, ovšem partnerství většinou není dále rozvíjeno. Město je sice partnerem a spoluorganizátorem Valašského mikulášského jarmeku a podobných akcí, ovšem spolupráce končí za dveřmi zasedání realizačního týmu. Ani podpora uskutečnění akcí různých subjektů není tím pravým, co by mohlo získávat a těžit cenné podněty k trvale udržitelnému rozvoji.

Aktivizace občanů je také v určité míře prováděna, ale netýká se přímo spolupráce s městem. Jde většinou o vyhlášení soutěže jako například Město v květech, kdy je hodnocena úprava předzahrádek a balkonů rodinných domů či bytů. Pro děti jsou připravovány soutěže ke Dni Země, nejčastěji výtvarné nebo literární. Ani na této bázi, kdy už vzniká prostředí pro další oslovení vybraných skupin veřejnosti, ale není nic dalšího rozvíjeno. Jedná se spíše o první náznaky vstřícných kroků k obyvatelstvu, ale to v dnešní době rozhodně nestačí. Spokojenost občanů a jejich náhled na vedení správy věcí veřejných je generována až vzájemnou spoluprací a pocitem účasti na rozhodování.

### 5.5.2 Návrh obsahu projektu

Jednotlivé segmenty SWOT analýzy poukazují na slabou stránku malého zájmu města o názory občanů a jednání s nimi a na druhé straně na příležitost existence metod komunitního plánování a aktivizace veřejnosti v rozhodovacích procesech. Domnívám se, že je spojení těchto dvou faktorů ideálním pro zachycení náplně projektu zlepšení. Důvodem je širokospektrální pohled metod plánování na možnosti zapojení občanů a řešení záležitostí, které jsou aktuální a důležité v místě jejich života. Přestože by bylo možné uskutečňovat metody spolupráce a zapojení veřejnosti i bez zastřešení a pro každou problematiku zvlášť, vhodnější je sjednocení takovýchto aktivit pod jednou iniciativou. Jako metodu, jejíž aplikací je možné vyřešit tento dlouhodobý problém, doporučuji místní Agendu 21.

Místní Agenda 21 umožňuje:

- zapojit veřejnost do dění ve městě
- zastřešit, sjednotit a koordinovat stávající spektrum projektů a činností ve městě
- získávat od veřejnosti důležité podněty, které je vhodné řešit
- zjišťovat názory veřejnosti a usuzovat o veřejném mínění
- procesně zpracovat strategii udržitelného rozvoje města
- zkvalitnit a zefektivnit práci veřejné správy
- nabídnout veřejnosti témata k diskusi
- vytvořit spolupráci občanských sdružení
- budovat image a pověst města

- rozvíjet komunikaci, porozumění, vstřícnost a přátelství
- budovat nové komunikační prostředky a možnosti
- systematicky pracovat na své identitě města jakožto „dobrého místa pro život“
- posilovat mezilidské vztahy a učit se z dobrých příkladů
- čerpat z nápadů, které by bez její realizace nikdy nebyly veřejně vysloveny
- budovat partnerství
- posilovat sounáležitost občanů s městem
- zvyšovat jejich spokojenost, hrdost a zájem o veřejné dění

### 5.5.3 Cílové skupiny projektu

Místní Agenda 21 je natolik otevřeným participativním procesem, že je možné v jejím rámci realizovat spolupráci prakticky s celým spektrem cílových skupin. Tento projekt se ovšem zaměří na vytvoření komunikačních prostředků především s následujícími z nich:

- Občané města Valašské Klobouky, kteří mají zájem o veřejné věci
- Zástupci vedení nebo členové neziskových organizací ve městě
- Představitelé podnikatelských subjektů ve městě
- Studenti středních škol
- Žáci základních škol.

### 5.5.4 Návrh nových komunikačních prostředků v rámci místní Agendy 21

Místní Agenda 21 bude rozvíjet spolupráci a partnerství s uvedenými cílovými skupinami. Pro každou z nich bude připraven zvláštní program, vznikne nový komunikační kanál s cílem zajištění obousměrné komunikace. Díky ní bude možné zjišťovat potřeby a přání občanů a reagovat na ně. Každý z nových komunikačních prostředků se také ponese ve smyslu sloganu, který bude úsilí zapojených stmelovat a vyjadřovat význam takové společné aktivity. Heslem místní Agendy 21 pro Valašské Klobouky se stane:

*Spolu můžeme dokázat víc.*

## **Komunikační prostředky s občany města Valašské Klobouky, kteří mají zájem o veřejné věci**

Sloganem pro tuto cílovou skupinu bude:

*Spolu o nás.*

Názory velké skupiny občanů města, kteří tvoří širokou veřejnost, budou zjišťovány na veřejném setkání. Zúčastní se ho představitelé města a zástupci městského úřadu, aby byla možná diskuse o reálných a objektivních problémech a jejich řešeních. Velmi důležitá bude osobní účast starosty, místostarosty a radních města, ale také tajemníka a vedoucích odborů úřadu. První setkání bude formační, aby veřejnost zjistila, o co v této iniciativě jde. Bude srozumitelně vysvětleno poslání místní Agendy 21 a bude deklarováno, že vedení města má zájem o spolupráci a naslouchání potřebám občanů. Vedení setkání bude svěřeno zkušenému moderátorovi, neutrální a nezaujaté osobě, která dokáže zprostředkovat jak význam sděleného, tak také objektivnost diskuse.

Další setkání se budou odehrávat ve stejném modelu, ovšem vždy s vytyčením hlavních témat diskuse. Například hned druhé shromáždění se bude zabývat definováním největších problémů, které občany Valašských Klobouk tíží. Lidé budou moci otevřeně hovořit o tom, jaká problematika je z jejich pohledu závažná a zaslouží si pozornost a řešení. V moderované diskusi se k tématu vyjádří také zástupci radnice. Po shrnutí nominovaných problémů bude zvolena desítka nejdůležitějších záležitostí, které budou občané společně s představiteli města na dalších jednáních řešit.

Frekvence veřejných setkání bude nastavena jako dvouměsíční. V případě, že by vývoj situace ukazoval na potřebu častějších nebo naopak méně častých schůzí, je možné harmonogram upravit.

Základní výhodou veřejného setkání jako nového komunikačního prostředku je přizvání široké veřejnosti k jednání. Už to je první krok k vyjádření skutečného zájmu o veřejné mínění. Dalším silným momentem je vytvoření prostoru pro setkání občanů s představiteli města, na kterém je možná diskuse a demokratické vyslovení názoru. Občanům dnes chybí prostředek k projevení svých postojů městu a mají pocit, že se o jejich názory nikdo nezajímá. Jinými nespornými výhodami jsou akcelerace veřejného dění – lidé budou motivováni a posílení ve své občanskosti – a také kumulace dobrých nápadů, jejichž realizace umožní reálně zlepšit životní podmínky ve městě a přispět k trvale udržitelnému rozvoji.

Možnou nevýhodou je riziko účasti takzvaného „rušivého elementu“, občana, který bude považovat setkání za jedinečnou možnost, jak dát vedení města najevo, co si o něm a jeho řízení myslí. Pak je na místě zásah zkušeného moderátora, který situaci zvládne uklidnit. Jiným rizikem může být malá účast lidí na setkání a reálně nízký zájem o spolupráci, což povede k oslabení možností pro plánování. Této situaci může předejít jiný komunikační prostředek města, nástroje public relations, kdy bude srozumitelnou a přívětivou formou občanům sděleno, o co na setkání půjde a jak mohou být svou účastí prospěšní. Město musí vyjádřit zájem o jejich názory a ujistit je, že o společnou komunikaci o veřejných věcech stojí.

### **Komunikační prostředky se zástupci neziskových organizací ve městě**

Sloganem pro tuto cílovou skupinu se stane:

*Spolu o spolkovém životě.*

Ke sjednocení a sblížení neziskových subjektů, které ve městě působí, vznikne diskusní klub. Jeho posláním bude sdružovat k rozhovorům zástupce neziskových organizací, především jejich vedoucí a ředitele. Setkání diskusního klubu se budou účastnit také zástupci vedení města a pokud si to okolnosti vyžádají, pak také zástupci odborů městského úřadu. Předmětem schůzek bude řešit problémy neziskových subjektů a hledat cesty a projekty, které mohou napomoci jak jejich vlastnímu rozvoji, tak také posílení jejich významu v místním, regionálním i širším měřítku. Svým dílem bude přispívat také pověřený zástupce města, který bude neziskovým organizacím přinášet zprávy o novinkách a možnostech pomoci ze strany veřejné správy. Mezi subjekty a městem tak bude vytvářeno cenné partnerství, které se může přetavit v prospěšné projekty a aktivity.

Frekvence schůzek diskusní skupiny bude nastavena jako měsíční, ovšem je výrazně flexibilnější než setkání s občany, a tak je možné svolávat její zasedání operativně a podle potřeby například v souvislosti s připravovanými projekty.

Výhodou tohoto nového prostředku pro komunikaci bude flexibilita a pestrost témat, kterým se budou zúčastnění věnovat. Může také vzniknout významná platforma pro přípravu nových společných projektů, a to jak mezi organizacemi navzájem, tak i mezi nimi a městem. Město pozná problémy, které spolky a sdružení nejvíce trápí, a může hledat cesty, jak jim v činnosti a aktivitách pomoci. Neméně významným bonusem bude sjednocení stávajících



cích aktivit neziskových subjektů a jejich zastřešení jedním „vlastním projektem“ spadajícím pod místní Agendu 21. Město bude moci zharmonizovat své stávající podpůrné činnosti a vytvořit bázi mnoha kvalitních partnerských počínů.

Nevýhodou se může paradoxně stát výrazná šíře a bohatost spolkového života ve Valašských Kloboukách, která může jednání diskusního klubu zkomplikovat pro svou různorodost. Z tohoto důvodu je důležité, aby se za organizace zúčastňovali vždy vedoucí nebo jejich zástupci, aby bylo možno zachovat kontinuitu jednání a objektivitu přístupu. Záleží také na vedení schůzek, kterého by se měl ujmout někdo pověřený celým shromážděním.

### **Komunikační prostředky s představiteli podnikatelské sféry ve městě**

Sloganem pro tuto cílovou skupinu bude:

*Spolu o prosperitě.*

Představitelé podnikatelské sféry budou zváni na pravidelné měsíční „kulaté stoly“. Cílem těchto schůzek bude diskutovat o problémech, které mají podnikatelé na Valašskokloboucku, o možnostech, jaké se jim v byznysu naskytují a o možných rozvojových aktivitách. Podnikatelé by se měli navzájem inspirovat, předávat si zkušenosti a dobré praxe, diskutovat o možnostech řešení nezaměstnanosti nebo o tvorbě míst pro handicapované. Samozřejmostí účasti na schůzkách je zachování obchodního tajemství a práva na zdržení se slova. Kulaté stoly by ale měly být více neformální, spíše pojaté jako besedy nad pracovními problémy. Pro zúčastněné zástupce města by se měly problémy podnikatelů stát impulzy k hledání řešení, ať už v budování infrastruktury nebo zajišťování lepší dopravní obslužnosti. Dalšími tématy mohou být problematiky třídění odpadů z podnikatelské činnosti, právní záležitosti a sponzorství aktivit neziskových subjektů. Takto by bylo vytvořeno třístranné partnerství, na jehož bázi své principy místní Agenda 21 staví.

Frekvence těchto podnikatelských neformálních kulatých stolů bude čtvrtletní. Podnikatelé budou vždy před konáním pozváni e-mailem, ovšem jejich účast nebude povinná, bude záležet na nich a jejich aktuálním pracovním vytížení.

Výhodou nového komunikačního prostředku ve vztahu k podnikatelům je otevření této sféry městu a průběžné hodnocení stavu, jak si podnikatelé vedou. Může vznikat řada podpůrných projektů, k nimž dají podnět právě aktivní účastníci. Jedním z nich může být na-

příklad v individuálních rozhovorech zmiňovaný registr podnikatelů na webu [www.valasskeklobouky.cz](http://www.valasskeklobouky.cz), který by sloužil k jejich propagaci a prezentaci. Zároveň by byla deklarována podpora ze strany města.

Nevýhodou může být počáteční ostych podnikatelů o prezentaci svých problémů, aby příliš neodhalovali své aktivity. Produktivním jednáním může zabránit také případná osobní zainteresovanost či vztahy mezi jednotlivci, které mohou narušit atmosféru diskuse.

### **Komunikační prostředky se studenty středních škol**

Sloganem pro tuto cílovou skupinu bude:

*Spolu o budoucnosti.*

Mladí lidé disponují svěžími a kreativními nápady, a proto bude jejich náhled na dění ve městě zjišťován ve formě projektu. Bude vyhlášena soutěž pro pětičlenné týmy ze středních škol na území města, v níž budou moci studenti tvořivým způsobem zpracovat některé důležité problematiky aktuálního života ve Valašských Kloboukách a budoucnosti města. V minulosti už proběhl pilotní projekt studentů Gymnázia Valašské Klobouky, kteří sami ze své iniciativy pro jednu ze školních aktivit zvolili řešení ostře sledovaných kauz a investičních záměrů města. Přestože byl jejich pohled na věc odlehčený o majetkoprávní či vlastnické ohledy, zpracovali velice přínosný a kreativní projekt, na jehož závěru prezentovali vedení města i širšímu plénu svoji představu využití určitých lokalit. Jejich aktivita byla velice kladně ceněna a stane se pro tento oddíl místní Agendy 21 vzorovou. Město tedy připraví specifikaci témat o budoucím rozvoji města a směru, kam by se podle nich mělo ubírat, co by mělo zdokonalit a co vybudovat. Na tomto základě bude vyhlášena týmová soutěž, na jejímž konci bude prezentace projektů zastupitelům města a ocenění hodnotnými cenami.

Načasování projektu bude ideální na začátku nového školního roku, kdy budou moci studenti intenzivně a zodpovědně pracovat na svých zadáních.

Výhodou této projektové týmové soutěže je kreativní a aktivní způsob iniciace studentského zájmu o věci veřejné, motivace k řešení společenských a rozvojových témat a podpora vyjadřování mladých k důležitým záměrům města. Může tak vzniknout ne jeden zajímavý projekt nebo nápad, co by bylo z pohledu mladé generace pro město dobré. Další výhodou

je také zapojení vedení města, které nejen že soutěž vyhlásí, ale bude také nápomocno v podobě konzultací. O projektu budou informováni zastupitelé města a závěrečné týmové projekty jim budou autory prezentovány na zvláštním zasedání zastupitelstva, které se ponechá v duchu sloganu: Spolu o budoucnosti.

Nevýhodou této formy aktivizace mladých může být jejich reálně nízký zájem o věci veřejné a ignorace výzev k vyjádření svého názoru.

### **Komunikační prostředky se žáky základních škol**

Sloganem pro aktivity této cílové skupiny bude:

*Spolu o městě pro děti.*

Velmi důležitou cílovou skupinou, která má ze svého jedinečného pohledu mnoho námětů a nápadů, jsou děti školního věku. Město proto podpoří vznik Dětského zastupitelstva města Valašské Klobouky, jehož cílem bude zapojení dětí do zlepšování života v městě a přizpůsobování jeho podmínek tak, aby dětem co nejlépe vyhovovaly. Dětské zastupitelstvo bude výborným prostředkem pro aktivizaci dětí, jejich poznání demokratických procesů a rozhodování o městě. Díky jeho činnosti může město získat cenné partnerství se svými nejmenšími občany a pochopit jejich názor na věc, inspirovat se jejich nápady a zohledňovat jejich potřeby. Výsledky jednání dětského zastupitelstva budou prezentovány na řádném zasedání zastupitelstva města. Děti budou jednat především o tématikách života ve škole, volnočasovém vyžití, akcích pro děti a podmínkách pro jejich aktivity, ale také o jejich potřebách z hlediska bezpečnosti v silničním provozu nebo zájmové činnosti.

Periodicita zasedání dětského zastupitelstva bude dvouměsíční. Jednotlivé ročníky základní školy a nižších tříd víceletého gymnázia zvolí do zastupitelstva vždy dva své poslance. Dětské zastupitelstvo města Valašské Klobouky tedy bude mít 27 členů.

Výhodou tohoto projektu pro děti je zprostředkování průběhu demokratických procesů dětským účastníkům, ale také zapojení dětí do dění a rozhodování o věcech, k nimž budou mít kompetence, případně alespoň poradní hlas v rozhodování městských zastupitelů. Město zahájením této formy komunikace přiměje děti k vyjádření svých postojů a potřeb a bude na těchto podnětech moci stavět projekty a aktivity, které potřeby této cílové skupiny vyřeší. Zastupitelům bude také zajištěno poskytnutí takového názoru na konkrétní problemati-

ku, který oni ze své pozice dospělého odtušit nemohou. Děti mohou být nápomocny například při vytyčování nových míst pro umístění přechodů pro chodce při své cestě do školy nebo při přípravě soutěží pro děti ke Dni Země.

Nevýhodou může být složitý začátek činnosti zastupitelstva, kdy je potřeba nejdříve dětem rozdílných věkových kategorií srozumitelnou cestou vysvětlit celý princip práce. Možným ohrožením by se mohla stát ignorace dětského názoru ze strany zastupitelů města, což by degradovalo snahu dětí o účast v řešení problémů, které se jich týkají.

Dosud zmíněné návrhy nových komunikačních prostředků ve vztahu k vybraným cílovým skupinám byly představeny v podobě širšího ideového záměru. Rozsah navržených změn si nyní vyžádá soustředění na konkrétní implementační kroky.

#### **5.5.5 Postup implementace místní Agendy 21**

Zavedení místní Agendy 21 je rozhodnutím, jehož schválení náleží zastupitelstvu města. Teprve v případě kladného stanoviska vyjádřeného usnesením bude možné zahájit kroky k zapojení města Valašské Klobouky do Databáze MA21, jež sdružuje obce, města i kraje České republiky, které tuto agendu realizují. Na základě registrace v první kategorii – Zájemce – je možné zahájit systematickou činnost na principech spolupráce, komunikace a partnerství. Všechny činnosti spojené s implementací místní Agendy 21 budou současně doprovázeny komunikačními aktivitami města, bude zajištěna informovanost občanů a příslušných cílových skupin, stejně jako publicita této iniciativy v médiích.

Implementace projektu se bude skládat z následujících bodů:

1. schválení zapojení Valašských Klobouk do Databáze MA21 zastupitelstvem města
2. ustanovení realizačního týmu pro místní Agendu 21
3. analýza stávajícího stavu a příprava podkladů
4. registrace Valašských Klobouk do Databáze MA21
5. příprava komunikačních prostředků pro zahájení komunikace s vybranými cílovými skupinami
6. přizvání cílových skupin ke spolupráci s městem
7. realizace akcí v rámci místní Agendy 21

8. vyhodnocování zjištěných poznatků
9. implementace poznatků do strategického plánu rozvoje města.

### **5.5.6 Akční plán projektu**

#### **Činnost č. 1**

**Bod č. 1** – schválení místní Agendy 21 Zastupitelstvem města Valašské Klobouky

**Popis činnosti** – příprava dokumentace k místní Agendě 21 pro jednání zastupitelstva

**Zodpovídá a provádí** – tajemník městského úřadu

**Doba trvání činnosti** – 2 týdny

**Rozpočet** – v této fázi nejsou kalkulovány žádné náklady, dokumenty jsou postupovány elektronicky

#### **Činnost č. 2**

**Bod č. 1** – schválení místní Agendy 21 Zastupitelstvem města Valašské Klobouky

**Popis činnosti** – prostudování dokumentů, projednání záležitosti a schválení usnesení o zapojení města do systému místní Agendy 21

**Zodpovídá** – starosta města

**Provádí** – poslanci Zastupitelstva města Valašské Klobouky

**Doba trvání činnosti** – 1 týden

**Rozpočet** – v této fázi nejsou kalkulovány žádné náklady

#### **Činnost č. 3**

**Bod č. 2** – ustanovení realizačního týmu pro místní Agendu 21

**Popis činnosti** – zvolení zodpovědných osob a sestavení týmu, který bude mít realizaci procesů místní Agendy 21 na starosti. Členové týmu budou z řad zaměstnanců městského úřadu. Návrh složení: projektová manažerka, asistentka projektové manažerky pro rozvo-

jovou činnost, vedoucí investičního odboru, starosta, manažerka agendy CAF a tisková mluvčí.

**Zodpovídá a provádí** – tajemník městského úřadu

**Doba trvání činnosti** – 2 týdny

**Rozpočet** – v této fázi nejsou kalkulovány žádné náklady

#### **Činnost č. 4**

**Bod č. 3** – analýza stávajícího stavu a příprava podkladů

**Popis činnosti** – příprava projektové dokumentace k realizaci agendy, analýza současného stavu podnikatelského a neziskové sektoru ve městě, oslovení hlavních představitelů a zjištění zájmu, vysvětlení problematiky, příprava podkladů k registraci města do Databáze MA21.

**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu

**Provádí** – členové realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – 6 týdnů

**Rozpočet** – 5 tisíc korun

#### **Činnost č. 5**

**Bod č. 4** – registrace Valašských Klobouk do Databáze MA21

**Popis činnosti** – elektronická registrace města Valašské Klobouky do databáze měst, obcí a krajů realizujících místní Agendu 21, a to do kategorie první – Zájemce

**Zodpovídá a provádí** – vedoucí realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – 1 týden

**Rozpočet** – 0 korun

#### **Činnost č. 6**

**Bod č. 5** – příprava komunikačních prostředků

**Popis činnosti** – příprava a zajištění realizace prvních setkání s občany, podnikateli a zástupci neziskového sektoru, příprava témat a obsahu setkání, zajištění moderátorů, záznamové techniky, případného doprovodného programu, příprava materiálů pro zúčastněné, podklady pro starostu k veřejným vystoupením, zajištění programových dokumentů místní Agendy 21 k dispozici k nahlédnutí

**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu

**Provádí** – členové realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – 15 týdnů

**Rozpočet** – 55 tisíc korun

#### **Činnost č. 7**

**Bod č. 5** – příprava komunikačních prostředků

**Popis činnosti** – příprava soutěže pro studenty středních škol, organizační zajištění na školách, zabezpečení podpory ze strany vedení škol a pedagogů, příprava témat je zpracování, podkladů k soutěži, vyhlášení soutěže

**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu

**Provádí** – členové realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – 5 týdnů

**Rozpočet** – 10 tisíc korun

#### **Činnost č. 8**

**Bod č. 5** – příprava komunikačních prostředků

**Popis činnosti** – příprava projektu Dětského zastupitelstva města Valašské Klobouky, zajištění podpory ze strany vedení základní školy a gymnázia, příprava materiálů, organizační zajištění témat k projednávání, podkladů pro oslovení žáků

**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu

**Provádí** – členové realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – 4 týdny

**Rozpočet** – 1 tisíc korun

### **Činnost č. 9**

**Bod č. 5** – příprava komunikačních prostředků

**Popis činnosti** – zajištění publicity připravované místní Agendě 21, informace občanům všemi komunikačními kanály, sdělení médiím a tiskovým agenturám, komunikace vedoucích představitelů, public relations s tématem komunitního plánování, samostatná intenzivní komunikační kampaň

**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu, starosta

**Provádí** – starosta a tisková mluvčí

**Doba trvání činnosti** – 3 týdny

**Rozpočet** – 0 korun, budou využity stávající komunikační kanály a informační zdroje

### **Činnost č. 10**

**Bod č. 6** – přizvání cílových skupin ke spolupráci s městem

**Popis činnosti** – zahájení samotné realizace podle podrobného harmonogramu, oslovení cílových skupin a využití připravených dokumentů k vysvětlení přínosu a významu jejich účasti, přizvání ke spolupráci a uvedení způsobu jejich účasti, komunikace k prezentaci zásad agendy

**Zodpovídá** – starosta, vedoucí realizačního týmu

**Provádí** – starosta, členové realizačního týmu

**Doba trvání činnosti** – podle harmonogramu konkrétních akcí, ale v rozmezí 2 týdnů

**Rozpočet** – 50 tisíc korun



**Činnost č. 11****Bod č. 7** – realizace akcí v rámci místní Agendy 21**Popis činnosti** – koordinace a zajišťování průběhu veřejných setkání, kulatých stolů, diskusních klubů, studentské soutěže a dětského zastupitelstva**Zodpovídá** – vedoucí realizačního týmu**Provádí** – členové realizačního týmu a pověřené osoby**Doba trvání činnosti** – podle harmonogramu konkrétních akcí, ale v uvažováno v délce 19 týdnů**Rozpočet** – 45 tisíc**Činnost č. 12****Bod č. 8** – vyhodnocování zjištěných poznatků**Popis činnosti** – průběžné zpracovávání a administrace podnětů, záměrů, výsledků jednání a diskusí, zahájení analýzy dotačních titulů pro případné projekty spolupráce tří sektorů města nebo jiných partnerských aktivit, zpracovávání dokumentů**Zodpovídá a provádí** – vedoucí realizačního týmu**Doba trvání činnosti** – průběžně, ale uvažována v délce 20 týdnů**Rozpočet** – 5 tisíc**Činnost č. 13****Bod č. 9** – implementace poznatků do strategického plánu rozvoje města**Popis činnosti** – zpracování výsledků místní Agendy 21 do strategických dokumentů, příprava projektů zlepšení, intenzivní komunikace o výsledcích, pokračování aktivit a iniciativ, zhodnocení první fáze a příprava na další následné kroky**Zodpovídá** – starosta, vedoucí realizačního týmu**Provádí** – členové realizačního týmu a pověřeni zaměstnanci městského úřadu, tisková mluvčí

**Doba trvání činnosti** – průběžně, ale uvažována v posledních 4 týdnech této první etapy

**Rozpočet** – 15 tisíc

### 5.5.7 Nákladová analýza

Součástí akčního plánu je také nákladová analýza jednotlivých činností. Celkový rozpočet implementace procesů místní Agendy 21 je 186 tisíc korun. Tyto prostředky budou vyčleněny z rozpočtu města Valašské Klobouky. Náklady na personální zajištění implementace agendy nejsou součástí celkové částky, protože do realizačního týmu byli vybráni pouze zaměstnanci městského úřadu. Tak je možné delegovat týmový úkol v rámci jejich stabilní pracovní pozice, jež je ohodnocena pravidelnou měsíční mzdou.

Z pohledu reálnosti vyhrazení takových rozpočtových prostředků závisí projekt na prvních krocích implementace, kdy dochází k přípravě a schvalování v zastupitelstvu města. V případě, že bude místní Agenda 21 podpořena zastupiteli, existuje velká šance na uvolnění financí z rozpočtu města. Ostatně riziko nemožnosti vyčlenění prostředků bude zváženo později v rizikové analýze.

Následující tabulka dává přehled o těch činnostech z akčního plánu, které vyžadují vynaložení finančních prostředků.

*Tab. 2 Nákladová analýza projektu [vlastní]*

	<b>Činnost</b>	<b>Náklady</b>
1	č. 4 - příprava projektové dokumentace	5 000
2	č. 6 - příprava realizace prvních setkání	55 000
3	č. 7 - soutěž pro studenty	10 000
4	č. 8 - dětské zastupitelstvo	1 000
5	č. 10 - realizace	50 000
6	č. 11 - koordinace průběhu	45 000
7	č. 12 - administrace	5 000
8	č. 13 - implementace do strategického plánu	15 000
	<b>CELKEM</b>	<b>186 000</b>

### 5.5.8 Analýza rizik

Cílem této analýzy je identifikace a kategorizace možných rizik, za jejichž uskutečnění by došlo k vážnému ohrožení úspěchu projektu a dosažení stanoveného projektového cíle. Rizika budou rozčleněna podle jejich závažnosti a předpokládané pravděpodobnosti výskytu. Jako možná rizika projektu se jeví:

1. Malá podpora ze strany vedení města Valašské Klobouky
2. Nemožnost vyčlenit z rozpočtu města dostatečný objem finančních prostředků
3. Nemožnost dosažení stanoveného projektového cíle
4. Nezdar v přípravě nových komunikačních prostředků města
5. Nemožnost dodržení časového harmonogramu dle akčního plánu
6. Nízký zájem o zapojení ze strany občanů města
7. Nízký zájem o zapojení ze strany neziskových subjektů
8. Nízký zájem o zapojení ze strany podnikatelů
9. Nízký zájem o zapojení ze strany studentů středních škol
10. Nízký zájem o zapojení ze strany žáků základních škol

Tab. 3 Riziková analýza projektu [vlastní]

Riziko	Stupeň významnosti			Pravděpodobnost výskytu			Výsledek
	malý	střední	velký	malé	střední	velké	
	(0 - 0,3)	(0,4 - 0,6)	(0,7 - 1)	(0 - 0,3)	(0,4 - 0,6)	(0,7 - 1)	
1			1		0,4		0,4
2		0,5			0,4		0,2
3			1		0,4		0,4
4			0,8	0,2			0,16
5		0,6			0,6		0,36
6			0,9			0,8	0,72
7			0,6	0,1			0,06
8			0,7			0,7	0,49
9		0,5			0,5		0,25
10		0,4		0,3			0,12

Kategorizace rizik:

- Výsledek v rozmezí 0 – 0,3: malé riziko
- Výsledek v rozmezí 0,3 – 0,6: střední riziko
- Výsledek v rozmezí 0,7 – 1: velké riziko

### **Malá rizika:**

**Riziko 2** - Existuje předpoklad, že pokud Zastupitelstvo města Valašské Klobouky schválí zahájení činnosti na místní Agendě 21, pak také vynaloží úsilí k vyčlenění dostatečného finančního zajištění projektu. Pokud by se nenašel dostatek financí, musely by být některé činnosti dle akčního plánu zajištěny v úspornějším řešení tak, aby došlo k celkovému snížení nákladů na zajištění implementace. Eliminace je možná důslednou přípravou rozpočtového opatření.

**Riziko 4** – Úspěch v přípravě komunikačních prostředků je pro projekt velmi důležitý, ovšem vzhledem o profesionalitě realizačního týmu a zkušenostem, které již s komunikací město získalo, je možné předpokládat, že pravděpodobnost výskytu bude velmi nízká. Eliminovat lze důkladnější přípravou pracovníků v komunikaci i představitelů vedení.

**Riziko 7** – Vzhledem k ochotě převážné většiny neziskových subjektů o zapojení do nej-různějších aktivit ve městě je možné předpokládat, že také o své zapojení do diskusních klubů, které jim vlastně může přinést jediné prospěch v podobě podpory projektů, projeví zájem. Eliminovat lze důkladnější komunikací.

**Rizika 9 a 10** – Obě se týkají možného malého zájmu ze strany mladé generace města a mohla by způsobit výpadek celých dvou komunikačních prostředků, které jsou právě dětem a mládeži přizpůsobeny. Realizace ani jednoho z rizik by sice neovlivnila celkový cíl projektu, ale neuskutečnění aktivit pro mladé by městu znemožnilo kvalitní poznání jejich názoru. U studentů se očekává větší možnost nezájmu, hlavně pro jejich kritický věk dospívání. Riziko lze eliminovat přípravou atraktivní soutěže se zajímavými cenami pro studenty, dobrou komunikací k oběma cílovým skupinám a zajištěním podpory ze strany vedení škol.

**Střední rizika:**

**Rizika 1 a 3** – vzájemně spolu velmi úzce souvisí, protože riziko 3 je přímo závislé na delegování podpory města a jeho pomoci v přípravných i realizačních krocích. Nemožnost dosažení cíle se však může objevit také ve kterékoli fázi projektu vzhledem k aktivitě vnějších cílových skupin, a tak je zapotřebí dobré a vstřícné komunikace, publicity akcí, přesvědčení veřejnosti o prospěchu jejího zapojení a o jednoznačném zájmu o jejich názor.

**Riziko 5** – Dodržení harmonogramu není pro tento typ komunikačního a vztahového projektu stěžejní. Rizikový faktor jen nepatrně přesahuje stanovenou hranici pro malé riziko. Důvodem je souběh řady akcí během dlouhého období, takže zde existuje flexibilita v jednotlivých termínech činností.

**Riziko 8** – Malý zájem ze strany podnikatelů může být zapříčiněn jak jejich časovým vytížením, tak nezájmem o veřejné věci. Jejich neúčast by mohla ohrozit celou jednu součást místní Agendy 21, tedy kulaté stoly. Riziko by mělo být eliminováno public relations a direct marketingem cíleným právě na konkrétní podnikatele.

**Velká rizika:**

**Riziko 6** – Malý zájem o zapojení do procesů ze strany občanů může být reálně největším rizikem projektu, protože především pro občany se tento nový komunikační prostředek připravuje a tato cílová skupina je také nejpočetnější. Proto by byla malá účast lidí velkým ohrožením pro zdar projektu i komunikační mechanismus veřejných setkání. Toto riziko je však možné eliminovat komunikační kampaní k místní Agendě 21, kdy bude veřejnosti vysvětlen přínos, význam jejich zapojení, důležitost projevení názoru a zájem města o postoje jeho občanů. Mělo by být využito všech stávajících komunikačních kanálů, aby mohlo být dosaženo oslovení co nejširší vrstvy obyvatelstva.

**Poznámka:** Dalším rizikovým bodem je schválení a podpora místní Agendy 21 ze strany představitelů města, a to z pohledu jejich možné výměny při komunálních volbách na podzim letošního roku. V době zpracovávání diplomové práce je předpoklad zajištění schválení v průběhu června, ovšem pokud by k tomuto kroku zejména z důvodu příprav na nové komunální volby nedošlo, je možné, že celé řešení dozná časového posunu, případně věcné

změny ze strany nového zastupitelstva. Toto riziko nelze v současné chvíli odhadnout ani předpovědět.

### 5.5.9 Časová analýza

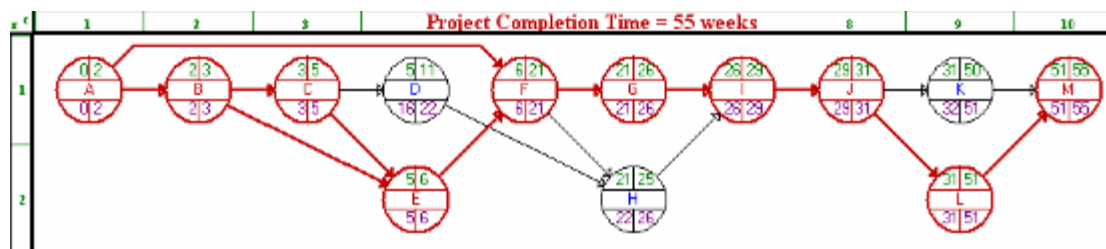
Projekt je navržen tak, aby dal prostor pro zažití jednotlivých komunikačních prostředků a aby umožnil veřejnosti zvyknout si na nový způsob komunikace a spolupráce s městem. Proto přesahuje rámec 1 roku a v případě, že bude dodržen časový harmonogram, potrvá 55 týdnů.

Kritickou cestu tvoří činnosti č. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12 a 13. Jedná se o nejdelší možnou cestu mezi začátkem a koncem tohoto projektu a rovněž o nejkratší možnou dobu realizace. Pokud u některé z činností obsažených v kritické cestě dojde ke zpoždění, pak získává stejné zpoždění projekt jako celek. Pokud uvažujeme začátek projektu k 1. červnu 2010, je možné jeho ukončení za ideálního průběhu očekávat ve třetím týdnu měsíce června roku 2011. Východiskem pro následující zpracování metodou kritické cesty CPM v programu Win QSB je časový harmonogram obsažený výše v akčním plánu projektu.

Poznámka: Pro zjednodušení by bylo vhodné považovat vazby mezi činnostmi 1 a 6 a mezi činnostmi 2 a 5 za fiktivní, popřípadě vést novou fiktivní vazbu mezi činnostmi 1 a 5, z níž by vycházela činnost 6. Takto upravené vztahy mezi jednotlivými činnostmi by znázorňovaly průběžný charakter daných aktivit a odstranily by paralelnost činností na kritické cestě. Model je pro ilustrativní projektový účel přesto zachován ve stávajícím znění, aby refletoval návaznost činností realizačního týmu a charakter postupu orgánů města.

Tab. 4 Činnosti kritické cesty projektu [vlastní]

04-20-2010 19:31:32	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	2	3	5	3	5	0
4	D	no	6	5	11	16	22	11
5	E	Yes	1	5	6	5	6	0
6	F	Yes	15	6	21	6	21	0
7	G	Yes	5	21	26	21	26	0
8	H	no	4	21	25	22	26	1
9	I	Yes	3	26	29	26	29	0
10	J	Yes	2	29	31	29	31	0
11	K	no	19	31	50	32	51	1
12	L	Yes	20	31	51	31	51	0
13	M	Yes	4	51	55	51	55	0
	Project	Completion	Time	=	55	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			



Obr. 3 Síťový graf znázorňující kritickou cestu [vlastní]

### 5.5.10 Zhodnocení klíčových přínosů projektu

K nejvýznamnějším přínosům navrhovaného projektu rozvoje komunikačních prostředků města Valašské Klobouky náleží:

- Jednoznačné naplnění očekávání občanů a dílčích cílových skupin ve vztahu k městu, respektive jeho zájmu o názory a postoje veřejnosti.
- Vznik nových komunikačních kanálů, které doposud v systému komunikace města chyběly, a jejich doladění k ideálnímu působení ve smyslu corporate identity a image.
- Systematický, ověřený a propracovaný model zapojení veřejnosti do rozhodování o věcech veřejných.
- Zahájení spolupráce s průřezem věkových generací obyvatelstva od dětí po dospělé a se zástupci různých sektorů veřejného života – neziskového, podnikatelského.
- Otevření nového úhlu pohledu a spektra témat pro public relations a komunikaci města samotnou.
- Zvýšení spokojenosti cílových skupin a zlepšení jejich informovanosti o dění ve městě, například o důležitém rozhodování o rozvoji a investičních akcích.
- Tvorba nových komunikačních prostředků, která je v projektu navržena jako východisko místní Agendy 21, se současně promítne i do přínosu v podobě vypracování cílů strategického rozvoje města a úzce souvisejícího komunitního plánování za účasti veřejnosti.

- Za současné realizace ostatních bodů navrhované strategie dojde k celkovému systematickému rozvoji komunikačních prostředků města Valašské Klobouky, k oživení komunikace a její integraci.

Z posouzení přínosů ve vztahu k rizikům vyplývá, že přínosy projektu převažují jeho možná rizika, a tedy, že projekt rozvoje komunikačních prostředků je ve městě Valašské Klobouky vhodné realizovat. Podstatná rizika největšího významu jsou totiž v rovinách stimulace cílových skupin přizvaných k účasti na projektu. Při vhodné komunikaci a podpoře spolupráce je možné i tato úskalí zvládnout a vytěžit tak z projektu nejen veškeré benefity z pohledu komunikačního, ale také strategicky rozvojového a plánovacího.



## ZÁVĚR

Občané jsou pro město nejen klienti, ale také partneři. Principy spolupráce a rozvíjení blízkých vztahů mezi městem a lidmi, které je tvoří, jsou pro obě strany více než zásadní. Za předpokladu, že město uzná roli veřejnosti jako dobrého a významného partnera v jednání, je možné, aby se také rozvoj města ubíral směrem, který budou občané podporovat. Tvorba partnerství se však neobejde bez komunikace a zapojení klíčových cílových skupin do rozhodování o věcech veřejných. Slabinu právě v této stránce komunikace města Valašské Klobouky odhalilo výzkumné šetření formou individuálních rozhovorů a právě kvůli její významnosti byla tato zvolena jako primární oblast, jež si zaslouží změnu a zlepšení.

V návaznosti na nedostatky systému komunikace s občany byl navržen a zpracován projekt, který využívá pro zapojení veřejnosti a zintenzivnění vztahů i komunikace model místní Agendy 21. Přestože může tento nástroj řešit také řadu jiných místních problémů a slabých míst, například chybějící programy pro seniory nebo osvětové akce o různých společenských tématech, zvolila jsem využití místní Agendy 21 hlavně díky jejímu přínosu v komunikaci s občany a dalšími důležitými skupinami veřejnosti. Domnívám se, že zpracováním tohoto provázaného projektu byl splněn cíl diplomové práce.

Pomocí navrhovaných komunikačních prostředků a jejich integrací pod model místní Agendy 21 bude město schopno zapojit do veřejného dění všechny významné skupiny veřejnosti, zainteresovat je do problémů a přizvat je, aby se spolupodílely na hledání nejvhodnějšího řešení. Nová vlna komunikace pak může navodit atmosféru skutečného a hlubokého partnerství, které za účasti všech sektorů místní veřejnosti posílí a sjednotí identitu města. A to nejen v komunikačním rozměru, ale zejména v tom lidském. A pak může skutečně vyznít slogan projektu: *Společně můžeme dokázat víc.*

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vydání 1. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [4] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy* [online]. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=LkethvGl24gC&printsec=frontcover&dq=Dagmar+Jakub%C3%ADkov%C3%A1&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky* [online]. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007 [cit. 2010-01-26]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=wY181MZbWcYC&printsec=frontcover&dq=Kevin+Lane+Keller&cd=3#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&printsec=frontcover&dq=Thaddeus+Mallya&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [9] STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana . *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

- [10] FILL, Chris. *Marketing Communications : engagement, strategies and practice*. 4th edition. England : Pearson Educations Limited, 2005. 911 s. ISBN 0-273-68772-7.
- [11] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola : klíč k úspěchu* [online]. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007 [cit. 2010-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=cP9oGHLQK7sC&printsec=frontcover&dq=Hana+%C5%BD%C5%AFrkov%C3%A1&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [12] NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha : Vox, 1999. 150 s. ISBN 8086324001.
- [13] PICKTON, David; BRODERICK, Amanda. *Integrated marketing communications*. 2nd. edition. England : Pearson Education Limited, 2005. 761 s. ISBN 0-273-67645-8.
- [14] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Reklama : Jak dělat reklamu* [online]. 2.,aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=6Ovrcn0i-9oC&pg=PA11&dq=Mike%C5%A1+Vysekalov%C3%A1&cd=2#v=onepage&q=Mike%C5%A1%20Vysekalov%C3%A1&f=false>>. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [15] SVOBODA, Václav. *Public relations : moderně a účinně*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- [16] NĚMEC, Petr. *Public relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8.
- [17] FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.
- [18] NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-8594-366-2.
- [19] NĚMEC, Petr. *Public relations : praxe komunikace s veřejností*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1996. 167 s. ISBN 80-8594-320-4.
- [20] *Městský marketing* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Zaměření městského marketingu. Dostupné z WWW: <<http://www.mestskymarketing.cz/zamereni.php>>.

- [21] FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Komunikující město*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1996. 108 s. ISBN 80-210-1287-0.
- [22] FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1994. 206 s. ISBN 80-210-1034-7.
- [23] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing měst a obcí*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 178 s. ISBN 80-7169-750-8.
- [24] Regionální a municipální marketing : Dílčí výzkumná zpráva za 3. problémový okruh. In *Řízení regionální a místní správy*. Ostrava : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.dhv.cz/regstrat/vav/dvz3\\_regiomarketing.pdf](http://www.dhv.cz/regstrat/vav/dvz3_regiomarketing.pdf)>.
- [25] *Oficiální web města Valašské Klobouky* [online]. 2005, 29. 12. [cit. 2010-03-15]. Z historie Valašských Klobouk a jižního Valašska. Dostupné z WWW:  
<[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id=1432&p1=1937](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=17631&id_org=17631&id=1432&p1=1937)>.
- [26] PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [27] *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-03-17]. Zaměstnanost, nezaměstnanost. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)>.
- [28] *Datové schránky* [online]. 2009 [cit. 2010-03-17]. Orgány veřejné moci. Dostupné z WWW: <<http://www.datoveschranky.info/organ-verejne-moci/>>.
- [29] *Czech POINT* [online]. 2010 [cit. 2010-03-18]. Úřady na dlani. Dostupné z WWW: <<http://www.czechpoint.cz/web/index.php>>.
- [30] *CHKO Bílé Karpaty* [online]. 2010 [cit. 2010-03-18]. Správa CHKO Bílé Karpaty. Dostupné z WWW: <<http://www.bilekarpaty.ochranaprirody.cz/>>.
- [31] Nezaměstnanost v okrese Zlín : Únor 2010. In *Statistika Úřadu práce*. Valašské Klobouky : ÚP, 2010. s. 11.

- [32] Přehled podnikatelů : ORP Valašské Klobouky. In *Statistika podnikajících fyzických a právnických osob*. Valašské Klobouky : Interní dokument Městského úřadu Valašské Klobouky, 2010. s. 10.
- [33] *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Publikace o obyvatelstvu. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/select\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/select_obyvatelstvo)>.
- [34] *Česká informační agentura životního prostředí* [online]. Praha : 2010 [cit. 2010-03-23]. O místní Agendě 21. Dostupné z WWW: <<http://www.ma21.cz/>>.
- [35] KAŠPAR, Jakub; PETROVÁ, Marie. *Místní Agenda 21 : Informace, postupy, kritéria*. 1. vydání. Praha : Ministerstvo životního prostředí, 2009. 40 s.
- [36] *Oficiální web města Vsetín* [online]. Vsetín : 2010 [cit. 2010-03-27]. Zdravé město Vsetín a MA 21. Dostupné z WWW: <<http://www.vsetin.cz/zdravemesto.asp?p1=21295>>.
- [37] *Zdravé město Litoměřice* [online]. Litoměřice : 2010 [cit. 2010-03-30]. Dětské zastupitelstvo. Dostupné z WWW: <<http://zdravemesto.litomerice.cz/detske-zastupitelstvo.html>>.
- [38] KOLČAVOVÁ, Alena. *Kvantitativní metody v rozhodování : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. nezměněné vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 182 s. ISBN 978-80-7318-760-6.
- [39] *Oficiální web města Valašské Klobouky* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Znak a prapor města Valašské Klobouky. Dostupné z WWW: <[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id\\_galerie=1132&p1=2037](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id_org=17631&id_galerie=1132&p1=2037)>.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Historické centrum města Valašské Klobouky [vlastní]</i> .....	40
<i>Obr. 2 Logo města Valašské Klobouky [zdroj webové stránky města]</i> .....	49
<i>Obr. 3 Síťový graf znázorňující kritickou cestu [vlastní]</i> .....	95

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Věková struktura obyvatel města Valašské Klobouky [vlastní] .....</i>	45
<i>Tab. 2 Nákladová analýza projektu [vlastní] .....</i>	90
<i>Tab. 3 Riziková analýza projektu [vlastní] .....</i>	91
<i>Tab. 4 Činnosti kritické cesty projektu [vlastní] .....</i>	94

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zastupitelstvo města Valašské Klobouky

Příloha P II: Záznamový arch individuálního rozhovoru

Příloha P III: Titulní strana webových stránek

Příloha P IV: Titulní strana Valaškoklobouckého zpravodaje

Příloha P V: Tisková zpráva

Příloha P VI: Titulní strana informačního e-mailu

Příloha P VII: Titulní strana Kalendáře akcí

Příloha P VIII: Diplom udělený Městskému úřadu Valašské Klobouky – Cena ministerstva vnitra za kvalitu v roce 2009

Příloha P IX: Znak města Valašské Klobouky



## PŘÍLOHA P I: ZASTUPITELSTVO MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY

Jméno zastupitele	Politická příslušnost	Členství v radě města
Ing. Dalibor Maniš	nezávislý	ano
Ing. Ladislav Tarabus	nezávislý	ano
JUDr. Jaroslav Butora	nezávislý	ano
František Maňas	nezávislý	
Ing. Dalibor Olšák	nezávislý	ano
Jaroslav Šanovec	nezávislý	ano
MUDr. Luboš Tkadlec	nezávislý	
Mgr. Jan Nahodil	nezávislý	
MUDr. Josef Maček	nezávislý	
Otakar Rosulek	nezávislý	
Milan Kovalčík	nezávislý	
Ing. Ivan Kovalčík	nezávislý	
Mgr. Tomáš Kratochvíl	KDU - ČSL	ano
Josef Polách	KDU - ČSL	
Karel Šoman	KDU - ČSL	
Bc. František Sába	KDU - ČSL	
Michal Drga	ODS	
Ing. Josef Lysáček	ODS	
Ivo Dorňák	ČSSD	
Mgr. Jiří Ročák	ČSSD	ano
Olga Raková	KSČM	

# PŘÍLOHA P II: ZÁZNAMOVÝ ARCH INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE ROZVOJE KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ  
MĚSTA VALASSKÉ KLOBOUKY**  
**Záznamový arch**

1. Jak se Vám žije ve Valašských Kloboukách? 3 špatně 4 hrůzně

1. Výborně 2. dobře

2. Co se Vám na městě líbí? 4 hrůzně

3. Co je naopak jeho slabinou?

4. Soubíháte s tvrzením, že Valašské Klobouky jsou dobrým místem k životu?  
1 Rozhodně ano 2 spíše ano 3 spíše ne 4 rozhodně ne

5. Jste hrdý/a, když se někde mluví o Valašských Kloboukách? Počet výjele hodnot na to, že jste Kloboučan/ka?  
1 Rozhodně ano 2 spíše ano 3 spíše ne 4 rozhodně ne

6. Proč?

7. Jaký myslíte, že mají Valašské Klobouky image?

8. Podle Vás:

- moderní a dynamické město, která přitahuje na svůj rozvoj
- neudatelné město, které se o rozvoj příliš nestará, dává jen to, co je nejnutnější a co ukládá zákon
- stísně a neudynamické město, které se vůbec v ničem nerezvíjí

1. Ještěže podmínky pro život obyvatel  
2. na lidi je brán chodit jen šatečně  
3. nezeptejte podmínky pro život obyvatel

8. Město se jví jako:

- příjemné
- čtivěné
- pozitivní
- rozvíjející se
- atraktivní
- závislá na image vedení
- o nároky občanů se zajímá
- o nároky podnikatelů se zajímá
- o nároky NČ se zajímá

- příjemské
- uzavřené
- negativní
- nerozvíjející se
- neatraktivní
- nezávislé na image vedení
- nezajímá
- nezajímá
- nezajímá

10. Povst města je: 1. velmi dobrá 2. spíše dobrá 3. spíše špatná 4. velmi špatná

11. Proč?

12. Co by mohlo povést Valašských Klobouk napomoci?

13. A co myslíte že jí škodí?

14. Co se Vám vybaví jako první, když se řekne Valašské Klobouky?

15. Znáte znak města? 1 Ano 2 ne

16. Znáte logo města? 1 Ano 2 ne

17. Co je podle Vás pro Valašské Klobouky typické, charakteristické?

1. Dominantní slova 2. znak města 3. logo města 4. osobnosti 5. krajina  
6. folklór 7. něco jiného

18. Podle čeho Vy osobně poznáváte Valašské Klobouky?

19. Viděl/ji jste někde použít logo města a kde?

Za jak hodnotíte komunikaci městem?

- Zlepšuje se
- Stagnuje
- Zhoršuje se

- Dobrá španá 2 negativní
- Chvěvlná uzavřená
- Příjemská nepřátelská
- Kvalitní neovratná
- Důležitá nedůležitá

21. Co se Vám na komunikaci města líbí?

22. Co se Vám na jeho komunikaci nelíbí?

23. Co by se ještě mohlo udělat?

24. Co by se mohlo zlepšit z Vašeho pohledu – pojmí/nezasluhuje?

25. Jak získáváte informace o dění ve městě?  
26. Jaké informace – negativní zprávy/obdobných stránek MIC  
27. Informačních s-malů  
28. z informačních s-malů  
29. z Vašaskoboučského zpravodaje  
30. z novin, rádií  
31. z lidmi, zasky  
32. z webových stránek  
33. z hlášení města  
34. jinak

26. Který komunikační kanál by ještě mohl existovat?  
27. Znáte www.valasskiklobouky.cz?  
1. Ano 2. ne

28. Navštívíte je? 1. Ano 2. ne

29. Jak často? 1. Denně 2. několikrát týdně 3. několikrát měsíčně 4. méně

30. S jakým účelem?  
1. Hledám informace  
2. Pro komunikaci  
3. Formálně  
4. Dokumenty rady a zastupitelstva  
5. Elektronickou úřední desku  
6. Někdo jiný

31. Lh se Vám 1. rozhodně se líbí 2. spíše se líbí 3. spíše se nelíbí 4. rozhodně se nelíbí

32. a) Jaký je jejich informační příloha?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Grafika  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Přehlednost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

4. program kina  
5. přehled kulturních akcí

52 Víte, jak byste si je mohli registrovat?  
1.Ano 2.ne

53 Ublí se Vám 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je jejich informační přínos?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Přehlednost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
f) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

54 Co hodnotíte na informačních e-mailech kladně?  
55 Co hodnotíte záporně?  
56 Co by se v nich mělo ještě objevit?

57 Navštívujete Místské informační centrum?  
1.Ano 2.Ne

58 Jakým účelem jej navštívujete nejčastěji?  
1. pro informace o dění ve městě  
2. pro informace o kulturním dění  
3. kvůli předprodeji vstupenek na koncerty a podobně  
4. pro prospešky, materiály  
5. pro informace o turistických možnostech regionu  
6. něco jiného

59 Líbí se Vám činnost 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je informační přínos MIC?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

60 Co hodnotíte MIC kladně?  
61 Co hodnotíte záporně?  
62 Co by se v něm v jeho činnosti ještě objevit?

63 Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?  
Rozhodně souhlasím 1 Spíše souhlasím 2 Spíše nesouhlasím 3 Rozhodně nesouhlasím 4

a) Máto Vlašské Kobouky nastaví pracje na zlepšování komunikace.  
b) Mám pocit, že nejsem dostatečně informován.  
c) Informace, které se mi dostávají, jsou kvalitní.  
d) Informace, které se mi dostávají, jsou užitečné.  
e) Vždy vím, co je ve městě nového.  
f) Když neexistovaly tisíkové zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
g) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
h) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
i) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
j) Díky komunikaci města mám lepší přehled o tom, co se děje.

64 Městský úřad byl oceněn Cenou ministerstva vnitra za kvalitu. O této prestižní ceně jsme informovali v tisíkových zpravách i zpravodaji. Informace byla otištěna i v tiskové novině a proběhla řada Víte o tomto ocenění? 1.Ano 2.ne

33 Co hodnotíte na webových stránkách kladně?  
34 Co hodnotíte záporně?  
35 Co by se v nich mělo ještě objevit?

36 Čtete denní zpravodajství o dění ve městě – tisíkové zprávy?  
1.Ano 2.ne

37 Jak často? 1Denně 2několikrát týdně 3několikrát měsíčně 4málokdy

38 Kde tisíkové zprávy získáváte?  
1. na webu města  
2. na regionálních informačních serverech  
3. v novinách a časopisech  
4. v rádiích  
5. v informačních e-mailech  
6. od známých

39 Líbí se Vám 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je jejich informační přínos?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Přehlednost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
f) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

40 Co hodnotíte na tisíkových zpravách kladně?  
41 Co hodnotíte záporně?  
42 Co by se v nich mělo ještě objevit?

43 Čtete měsíční zpravodajství o dění ve městě – VlašskoKoboucký zpravodaj?  
1.Ano 2.ne

44 Které rubriky čtete nejraději?  
1. kultura  
2. sport  
3. zprávy  
4. zprávy z občanských sdružení  
5. zprávy z občanských sdružení  
6. zprávy policie  
7. místské muzeum a knihovna  
8. zprávy zprávy zprávy  
9. občanská kronika  
10. jiné

45 Líbí se Vám 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je jeho informační přínos?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Čitelnost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
f) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

46 Co hodnotíte na zpravodaji kladně?  
47 Co hodnotíte záporně?  
48 Co by se v něm mělo ještě objevit?

49 Odebíráte týdení zpravodajství o dění ve městě – informační e-maily?  
1.Ano 2.ne

50 Čtete je pravidelně?  
1.Ano 2.ne

51 Které informace čtete nejraději?  
1 zprávy z radnice  
2 co se událo - fotografie  
3 co se chystá - pozvánka

4. program kina  
5. přehled kulturních akcí

52 Víte, jak byste si je mohli registrovat?  
1.Ano 2.ne

53 Ublí se Vám 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je jejich informační přínos?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Přehlednost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
f) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

54 Co hodnotíte na informačních e-mailech kladně?  
55 Co hodnotíte záporně?  
56 Co by se v nich mělo ještě objevit?

57 Navštívujete Místské informační centrum?  
1.Ano 2.Ne

58 Jakým účelem jej navštívujete nejčastěji?  
1. pro informace o dění ve městě  
2. pro informace o kulturním dění  
3. kvůli předprodeji vstupenek na koncerty a podobně  
4. pro prospešky, materiály  
5. pro informace o turistických možnostech regionu  
6. něco jiného

59 Líbí se Vám činnost 1 rozhodně se líbí 2 spíše se líbí 3 spíše se nelíbí 4 rozhodně se nelíbí

a) Jaký je informační přínos MIC?  
1 2 3 4 5 nevim  
b) Kvalita uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
c) Množství uvedených informací  
1 2 3 4 5 nevim  
d) Zajímavost  
1 2 3 4 5 nevim  
e) Aktualnost  
1 2 3 4 5 nevim

60 Co hodnotíte MIC kladně?  
61 Co hodnotíte záporně?  
62 Co by se v něm v jeho činnosti ještě objevit?

63 Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?  
Rozhodně souhlasím 1 Spíše souhlasím 2 Spíše nesouhlasím 3 Rozhodně nesouhlasím 4

a) Máto Vlašské Kobouky nastaví pracje na zlepšování komunikace.  
b) Mám pocit, že nejsem dostatečně informován.  
c) Informace, které se mi dostávají, jsou kvalitní.  
d) Informace, které se mi dostávají, jsou užitečné.  
e) Vždy vím, co je ve městě nového.  
f) Když neexistovaly tisíkové zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
g) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
h) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
i) Když neexistovaly zprávy, tanto informační zdroj by mi chyběl.  
j) Díky komunikaci města mám lepší přehled o tom, co se děje.

64 Městský úřad byl oceněn Cenou ministerstva vnitra za kvalitu. O této prestižní ceně jsme informovali v tisíkových zpravách i zpravodaji. Informace byla otištěna i v tiskové novině a proběhla řada Víte o tomto ocenění? 1.Ano 2.ne

# PŘÍLOHA P III: TITULNÍ STRANA WEBOVÝCH STRÁNEK

Město Valašské Kloboučky: Titulní stránka...


**Valašské Kloboučky**  
Oficiální web města

Město  
Městský úřad  
Informační centrum  
Fotogalerie

**ANKETA**  
Jak budete slavit Den Země, který připadá na 22. dubna? Zapojím se aktivně a udělám něco pro zlepšení životního prostředí v mém okolí. (31)

Jiména  ? Vyhledat

**NEPŘEHLEDNĚTE!**

**Ve Valašských Kloboukách oslaví děti Den Země**  
VALAŠSKÉ KLOBOUČKY - Celosvětový svátek Dne Země oslaví ve Valašských Kloboukách ve čtvrtek 22. dubna téměř čtyři stovky dětí z místních škol. V doání části Masarykova náměstí pro ně bude připraven dopolední zábavní program s řadou tématických soutěžních disciplín, které budou mít za cíl podpořit u dětí ekologické citění a sětnost k životnímu prostředí. Bude se z kousket správné třídění odpadových surovin, děti se dozvědí více o procesu recyklace, zasoútěží si na čas v Ekošlapáku či Ekorally a křídami zkrášlí chodníky. Novinkou v tradičních soutěžích bude tvorba velkorozměrných mimozetemšťanů nebo pravěkých zvířat z plastových obalů.  
  
Celá zpráva zde.

**Příměstské tábory zvou děti k výletům na zámky, do hvězdných i leskvných**  
VALAŠSKÉ KLOBOUČKY - Také na začátku letošních velkých prázdnin mohou děti od 2. do 5. třídy podnikat výlety za zábavou i poznáním, a to na příměstských letních táborech, které pro ně ve dvou termínech připravuje Dům dětí a mládeže Valašské Kloboučky. Během týdenního programu se účastníci podívají na hrad Štramberk a zámky v Kroměříži a Vsetíně, navštíví Zbrašovské aragonitové jeskyně i nejlíbejší propast v České republice. Pro některé z dětí mohou být zážitkem také každodenní jízdy vlakem, protože právě tímto dopravním prostředkem budou tábortníci za svými dobrodružstvími cestovat. Tábory se uskuteční se stejným programem ve dvou termínech, a to od 5. do 9. a od 12. do 16. července. Celá zpráva zde.

**Dýchodcům tancila a zpívala stovka dětí**  
VALAŠSKÉ KLOBOUČKY - Úžasný folklórní zážitek čekal v pátek 16. dubna na zhruba sedmdesátku účastníků jarní besídky pro seniory z Valašských Klobouček. Dobrou náladu jim svým vystoupením přijel předat početný slovenský soubor Kornička a ve stejné síle jim lidové tance a písně předvedly také děti z Kloboučáčku. Program navíc zahájili tanečníci z bětského domova ve Smlčině, a tak se na pódiu během odpoledne vystřídala více než stovka vystupujících. S přednáškou o zobraven životním stylu ve vyšším věku přijela za seniory do Klobouček také odbornice Eva Kramářová. Celá zpráva zde.

**Ředitelé škol a školek na poradě vyslechli nové poznatky**

# PŘÍLOHA P IV: TITULNÍ STRANA VALAŠSKOKLOBOUCKÉHO ZPRAVODAJE

## Valašskokloboucký Zpravodaj

duben 2010



www.valasskokloboucky.cz

### Cítát měsíce:

„Kdybych měla volit, tedy bych si přála narodit se znovu asi za dvě stě let, neboť nevím, bude-li do té doby svět takový, v jakém bych já chtěla žít s rozkoš!“

Božena Němcová

česká spisovatelka, zakladatelka umělecké české prózy

### ZPRÁVY Z RADNICE

## USNESENÍ Z JEDNÁNÍ ZASTUPITELSTVA MĚSTA 1. BŘEZNA 2010

→ Zastupitelstvo města schvaluje prodej obecního pozemku p. č. 1092/1b v k. ú. Smolná společnost Lesy ČR a. z. a. o. o. n. p. Káň.

→ Zastupitelstvo města schvaluje Smlouvu o směrné pozemků a finančním vymezení Město získá část pozemků p. č. 31, p. č. 28, p. č. st. 78 za částečnými pozemky p. č. 1095/1, p. č. 1095/2 a p. č. 1095/3 vše v k. ú. Smolná. Finanční vymezení rozdílů ve výměře pozemků bude čísel 30, Kč/ha v úhrn. Za polovinu nákladů na geometrický plán pro rozdělení pozemků uhradí žadatel. Výměry budou upřesněny po zaměření přírodních pozemků.

→ Zastupitelstvo města schvaluje uzavření Smlouvy o směrné pozemků a finančním vymezení. Město získá část pozemků p. č. st. 3, p. č. st. 5, p. č. 34, p. č. 1093/4 za část územního pozemku p. č. 1098/1, vše v k. ú. Smolná. Finanční vymezení rozdílů ve výměře pozemků bude čísel 30, Kč/ha.

→ Zastupitelstvo města souhlasí s bezúplatným převodem pozemků mezi městem Valašské Klobouky a Zlínským krajem. Město získá část pozemků p. č. 1097, p. č. 1096. Do majetku Zlínského kraje bude převedena část obecního pozemku p. č. 1098/1. Při zaměření GP č. 189-151/2008 se jedná o pozemky p. č. 1117/1, p. č. 1117/2, p. č. 1116/3 vše v k. ú. Smolná.

→ Zastupitelstvo města souhlasí s odkoupením části pozemků p. č. 35 a p. č. 1117/3 v k. ú. Smolná za cenu 30,- Kč/ha. Přesné výměry budou zněny po realizaci geometrického plánu na zaměření národně-katastrálního úseku.

→ Zastupitelstvo města schvaluje Smlouvu o směrné pozemků na území veřejného hřbitova po dobu 25 let na obecní pozemek parc. č. 1105/1 v k. ú. Valašské Klobouky za jednotkovou úplatou 20.000,- Kč a pozemek parc. č. 855/1 v k. ú. Lhota za jednotkovou úplatou 10.000,- Kč. Věčné členstvo společnosti v úhradě a provozování příjmy vysokého napětí, přístupu a příjezdu k tomuto zařízení za účelem údržby, oprav a rekonstrukce. Smlouva bude uzavřena mezi městem Valašské Klobouky a společností PVE 21 s. r. o.

→ Zastupitelstvo města souhlasí s poskytnutím finančního příspěvku ve výši 150.000,- Kč

organizaci Církevní Valašské Klobouky za svou práci. Nadletem organizace Mgr. Tomášem Nalátem.

→ Zastupitelstvo města souhlasí s tím, aby Kulturní a vzdělávací středisko Valašské Klobouky použilo finanční prostředky ve výši 68.972,- Kč ze svého investičního fondu, na zhotovení nápisu na budově KD Kloboučan „Městská knihovna Valašské Klobouky“, včetně loga knihovny.

→ Zastupitelstvo města schvaluje úpravy rozpočtu na rok 2010, které byly provedeny na základě usnesení zastupitelstva města č. 1985/2009 ze dne 14. 12. 2009.

→ Zastupitelstvo města nebere do úvahy finanční schůzku hospodaření města a použítí následujících finančních zdrojů na přikoupení nových strojů finančním projektem a přijetím dotací z prostředků EU s tím, že účelové prostředky fondů, sdružených prostředků a vztahují do SIS budou vráceny v letech 2011-2012.

→ Zastupitelstvo města schvaluje zvýšení rozpočtu výdajů v roce 2010 na opravu sklady TKO ve Smolné o 700.000,- Kč a také v rámci schválení příjmy z mrazny vyložené na Fondu pro obnovu nádky.

→ Zastupitelstvo města souhlasí s poskytnutím finančního daru na J. A. T. T. ve výši 10.000,- Kč prostřednictvím Andělského charity Otomouc.

→ Zastupitelstvo města schvaluje hospodářský výhled. Zakladní úloha Valašské Klobouky za rok 2010 ve výši 282.100,- Kč.

→ Zastupitelstvo města schvaluje úvěr až do výše 15 mil. Kč na financování projektu, spolu financovaných z prostředků ÚVH na rok 2010.

→ Zastupitelstvo města schvaluje, aby úrok z finančních prostředků uložených na bankovní účtech účelových fondů a bankovní poplatky, byly výnosy a náklady účelových fondů.

→ Zastupitelstvo města schvaluje, aby příjmy z úroků a výnosů na bankovní poplatky, které byly připraveny a odpřísahány v minulých letech na bankovní účtech účelových fondů, zůstaly příjmy a výdaji účelových fondů.

## STARÝ ÚŘAD SOUTĚŽÍ O STAVBU ROKU 2009 ZLÍNSKÉHO KRAJE

Oprava historického objektu Starého úřadu v centru Městské památkové zóny ve Valašské Kloboučce se uchází v titul Stará ruka 2009 Zlínského kraje. Dřevěný hotel U Slunce je dnes jednou ze sídelních budov městského úřadu. I za šesti letů a svůj vzhled proměnil díky náročným úpravám, které byla dokončena v roce 2008. Soutěž vítěšují se zásluhou Ing. Jana Zlinského kraje. Krajská stavební společnost při Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR, Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě a Česká komora architektů. O výslovnosti bude jasno koncem června.



Hlavním cílem soutěže je prezentace a revitalizace kulturních objektů v oblasti stavebnictví ve Zlínském kraji a přiblížení takových děl a jejich autorů širší laické a odborné veřejnosti. Stavby budou posuzovány odbornými porotami, které bude hodnotit celkový stavební architektonický ráz díla, kvalita stavebních prací, společenské poselství díla, vhodnost použití stavebních materiálů, realizační zvláštní a jeho dobu vzhledem k celkovým nákladům stavby, úroveň k realizaci posuzování vedoucí investičního odboru valašskokloboucké radnice Radec Raňha. Úspěšná se stane je zároveň i podporou a prezentací projektů a dočasně, které se na realizaci stavby podílí.

Starý úřad č. dřevěný hotel U Slunce pochází z autorského per. architektů Jaroslava Hasse a Juliana Gessnera, kteří jej projektovali v roce 1893, kdy tehdejší pávní objekt č. 18. století předtím záse při velkém požáru města. Původně vystavěný měl domovní hostince a trávníkové úhry a po několika historických majitelích začal ve druhé polovině 20. století sloužit jako administrativní budova. První rekonstrukční zásahy podstoupil Starý úřad v roce 2004, kdy došlo ke kompletní obnově střechy. Rok 2008 budova přivstala výměnou historických stěn za novou fasádu a střechu roku 2009 byl objekt stavebně upraven, jako národní kulturní dědictví kanalizace a vybudována nová spáňková kanalizace. Na původním místě byla dokončena obnova vnitřní fasády. Ta podle požadavků památkářů

Valašskokloboucký zpravodaj 1

## PŘÍLOHA P V: TISKOVÁ ZPRÁVA



**MĚSTO**  
Valašské Klobouky  
Masarykovo nám. 189, 766 01 Val. Klobouky

Tisková zpráva 12. února 2010

### **Městský úřad Valašské Klobouky získal cenu ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě**

**VALAŠSKÉ KLOBOUKY / TÁBOR – Městský úřad Valašské Klobouky byl odměněn prestižní Cenou Ministerstva vnitra za kvalitu v územní veřejné správě za rok 2009, a to ve stupni „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“. Úřad získal toto ocenění za aplikaci modelu CAF, nástroje pro řízení kvality v organizaci veřejného sektoru. Cenu převzal starosta města Valašské Klobouky Dalibor Maniš na 6. Národní konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala od 9. do 11. února v Táboře.**

„Cena ministerstva vnitra a označení městského úřadu jakožto „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ je pro nás velkou odměnou, které si nesmírně vážíme. Je odrazem úsilí všech zaměstnanců valašskoklobouckého městského úřadu o neustálé zlepšování služeb občanům, o otevřenost, vstřícnost a profesionalitu. Za to jim patří velké poděkování,“ uvedl při slavnostním předávání cen starosta Valašských Klobouk Dalibor Maniš. Městský úřad si toto ocenění zasloužil za prokazatelné zlepšení kvality v roce 2009, za komunikační otevřenost a práci na vztazích s veřejností, za zdokonalování systému poskytování služeb klientům i zlepšování interních procesů na základě sebehodnocení podle společného hodnotícího rámce CAF.

„Prestižní uznání je pro nás velkou motivací, abychom se nadále a intenzivně věnovali řízení kvality a zlepšování všech procesů v chodu úřadu. Plánujeme, že se zaměříme také na další modely zkvalitňování veřejné služby, jako například Místní Agendu 21, která se za účasti veřejnosti zabývá zlepšováním správy věcí veřejných a strategického plánování, nebo také na Chartu občana, která definuje standardy služeb klientům a jejich práva a povinnosti,“ sdělil o dalších záměrech úřadu jeho tajemník Karel Švach. Valašskokloboucká radnice byla jednou ze šestnácti organizací veřejné služby z celé republiky, které v aktuálním ročníku hodnocení bronzový stupeň ceny za kvalitu získaly.

Slavnostní předávání cen se uskutečnilo v rámci 6. Národní konference kvality ve veřejné správě v Táboře. Starosta Dalibor Maniš převzal diplom pro Městský úřad Valašské Klobouky z rukou starostky města Tábora Hany Randové a náměstka ministra vnitra pro veřejnou správu Richarda Nouzy. Celkem bylo některou ze tří kategorií cen ministerstva za kvalitu a inovaci odměněno čtyřicet institucí veřejné správy. Konference se zúčastnilo více než tři sta odborníků a zástupců oceněných úřadů. K hlavním referátům a diskusím patřila podpora inovací a zvyšování efektivnosti ve veřejné správě, rozvoj lidských zdrojů, komunikace s veřejností a využití moderních informačních technologií.

---

**Fotogalerii si můžete prohlédnout zde:**

[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id\\_galerie=9981&p1=20965](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id_org=17631&id_galerie=9981&p1=20965)

**Pro další informace můžete kontaktovat:**

Bc. Lenka Zvonková            tisková mluvčí

731 653 885                    mobil

t.mluvci@mu-vk.cz            e-mail

zvonkova@mu-vk.cz

[www.valasskeklobouky.cz](http://www.valasskeklobouky.cz) webové stránky, odkaz Město, složka Pro média

## PŘÍLOHA P VI: TITULNÍ STRANA INFORMAČNÍHO E-MAILU



**MĚSTO**  
Valašské Klobouky  
Masarykovo nám. 189, 766 01 Val. Klobouky

### INFORMAČNÍ E-MAIL

#### Městský úřad Valašské Klobouky získal cenu ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě

Městský úřad Valašské Klobouky byl odměněn prestižní Cenou Ministerstva vnitra za kvalitu v územní veřejné správě za rok 2009, a to ve stupni „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“. Úřad získal toto ocenění za aplikaci modelu CAF, nástroje pro řízení kvality v organizaci veřejného sektoru. Cenu převzal starosta města Valašské Klobouky Dalibor Maniš na 6. Národní konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala od 9. do 11. února v Táboře.

„Cena ministerstva vnitra a označení městského úřadu jakožto „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ je pro nás velkou odměnou, které si nesmírně vážíme. Je odrazem úsilí všech zaměstnanců valašskoklobouckého městského úřadu o neustálé zlepšování služeb občanům, o otevřenost, vstřícnost a profesionalitu. Za to jim patří velké poděkování,“ uvedl při slavnostním předávání cen starosta Valašských Klobouk Dalibor Maniš.



Městský úřad si toto ocenění zasloužil za prokazatelné zlepšení kvality v roce 2009, za komunikační otevřenost a práci na vztazích s veřejností, za zdokonalování systému poskytování služeb klientům i zlepšování interních procesů na základě sebehodnocení podle společného hodnotícího rámce CAF.

**Fotogalerii** si můžete prohlédnout zde:

[http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id\\_org=17631&id\\_galerie=9981&p1=20965](http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/galerie2.asp?u=17631&id_org=17631&id_galerie=9981&p1=20965)

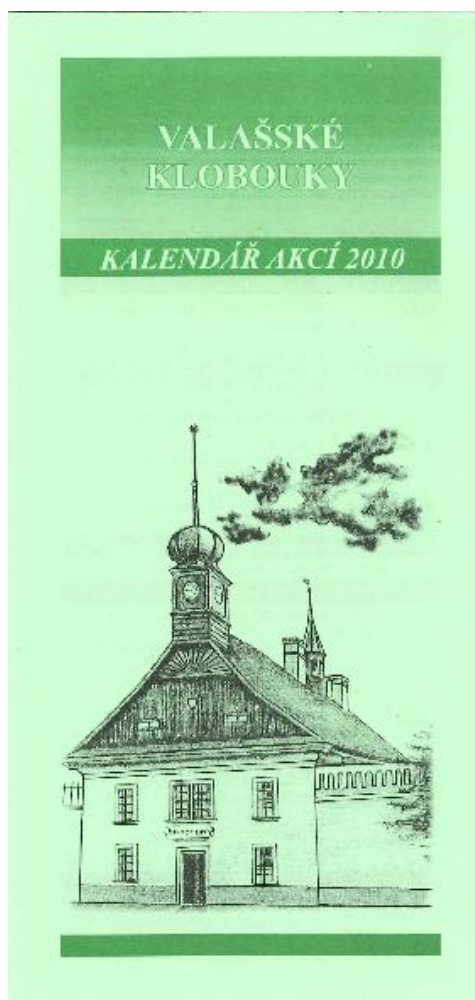
#### Kurz první pomoci pokračuje stavy ohrožujícími život

Druhá z lekcí, které v rámci bezplatného kurzu první pomoci pro veřejnost pořádá Červený kříž, se bude věnovat nácviku resuscitace.





## PŘÍLOHA P VII: TITULNÍ STRANA KALENDÁŘE AKCÍ



**PŘÍLOHA P VIII: DIPLOM UDĚLENÝ MĚSTSKÉMU ÚŘADU  
VALAŠSKÉ KLOBOUKY - CENA MINISTERSTVA VNITRA ZA  
KVALITU V ROCE 2009**



**PŘÍLOHA P IX: ZNAK MĚSTA VALAŠSKÉ KLOBOUKY**

