

Hodnocení komunikačních nástrojů a návrh komunikační strategie města Otrokovice

Bc. Petra Hefková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Hefková**
Osobní číslo: **M190146**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Hodnocení komunikačních nástrojů a návrh komunikační strategie města Otrokovice**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti komunikace a komunikačních strategií s důrazem na komunikaci municipalit v České republice.

II. Praktická část

- Stručně představte město Otrokovice a jeho rozvojové otázky.
- Analyzujte současně využívané komunikační nástroje.
- Vytvořte návrh komunikační strategie města Otrokovice.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FORET, Miroslav. *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava: Key Publishing, 2016, 80 s. ISBN 978-80-7418-266-2.
HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
PERCY, Larry. *Strategic integrated marketing communications*. 2nd ed. Abingdon: Routledge, 2014, 320 s. ISBN 978-0-415-82208-4.
SCOTT, David Meerman. *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2017, 426 s. ISBN 978-1-119-36241-8.
SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lenka Smékalová, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 5. 2021

Jméno a příjmení: Petra Hefková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá hodnocením komunikačních nástrojů a návrhem komunikační strategie města Otrokovice. Teoretická část vymezuje jednotlivé pojmy z oblasti marketingového mixu a marketingové komunikace ve veřejné správě. Představeno je také strategické řízení a plánování včetně podstaty jednotlivých strategických dokumentů. Praktická část analyzuje komunikační strategie municipalit České republiky a prostřednictvím vlastního i dotazníkového šetření hodnotí využívané komunikační nástroje města Otrokovice. Na základě získaných poznatků je následně navržena komunikační strategie, která umožní efektivní využívání komunikačního mixu, zapojení veřejnosti do dění ve městě a v neposlední řadě také získávání zpětné vazby.

Klíčová slova: komunikační strategie, marketingová komunikace, marketingový mix, strategické řízení, teritoriální marketing

ABSTRACT

The Diploma thesis is concerned with the evaluation of communication tools and the proposal of communication strategy of the city Otrokovice. The theoretical part defines individual concepts from the field of marketing mix and marketing communication in public administration. Strategic management and planning is also presented, including the principle of individual strategic documents. The practical part analyzes the communication strategies of the municipalities of the Czech Republic and evaluates the communication tools used by the city of Otrokovice through my own research and a questionnaire survey. Based on the acquired data, a communication strategy is proposed. It will enable an effective usage of the communication mix, public involvement in the city events and last but not least, to obtain feedback.

Keywords: communication strategy, communication in marketing, marketing mix, strategic planning, regional marketing

Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Lence Smékalové, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost při konzultacích a odborné vedení práce. Mé poděkování patří také Městskému úřadu Otrokovice za spolupráci při získávání dat pro praktickou část práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETINGOVÝ MIX.....	13
1.1 MARKETINGOVÝ MIX OBCE.....	14
1.1.1 Produkt.....	14
1.1.2 Cena.....	15
1.1.3 Distribuce.....	15
1.1.4 Marketingová komunikace.....	16
1.2 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX OBCE.....	16
1.2.1 Lidé.....	16
1.2.2 Materiální prostředí.....	16
1.2.3 Procesy.....	17
1.2.4 Partnerství.....	17
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	19
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	20
2.1.1 Marketingová komunikace.....	20
2.1.2 Public relations.....	22
2.1.3 Marketing událostí.....	23
2.1.4 Reklama.....	24
2.1.5 Podpora prodeje.....	24
2.2 INTERNETOVÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	25
2.3 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	26
2.4 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI KOMUNIKACE.....	28
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	30
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ.....	30
3.2 STRATEGICKÉ DOKUMENTY.....	31
3.2.1 Komunikační strategie.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MUNICIPALIT ČESKÉ REPUBLIKY.....	35
4.1 STRUČNÁ ANALÝZA VYBRANÝCH KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ ČESKÝCH MUNICIPALIT OBDOBNÉ VELIKOSTI JAKO ŘEŠENÉ MĚSTO OTROKOVICE.....	35
4.2 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE Z KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ ČESKÝCH MUNICIPALIT.....	37
4.2.1 Zapojování aktérů do rozvoje obce.....	38
4.2.2 Pocitové mapy měst.....	39
4.2.3 Hlasovací systém.....	39
4.2.4 Portál občana.....	40

4.2.5	Kvalitní veřejná správa	40
5	MĚSTO OTROKOVICE.....	42
5.1	STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ MĚSTA	42
5.2	IMAGE MĚSTA.....	43
5.2.1	Positioning obce	44
5.3	INTEGROVANÝ STRATEGICKÝ ROZVOJOVÝ PLÁN MĚSTA OTROKOVICE 2014-2023 A Z NĚJ VYPLÝVAJÍCÍ ROZVOJOVÉ CÍLE MĚSTA	45
5.3.1	Strategie 2014-2023	46
5.3.2	Prioritní oblasti.....	47
5.3.3	Projektové záměry.....	48
5.4	ROZPOČET MĚSTA	49
6	HODNOCENÍ KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ	51
6.1	ANALÝZA SOUČASNĚ VYUŽÍVANÝCH KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ	51
6.1.1	Vnitřní a vnější komunikace města	52
6.1.2	Webové stránky města Otrokovice	54
6.1.3	Úřední deska.....	56
6.1.4	Veřejná zasedání zastupitelstva.....	57
6.1.5	Sociální síť	58
6.1.6	Otrokovické noviny	59
6.1.7	TV vysílání obce	60
6.1.8	Rozhlas	60
6.1.9	SMS systém.....	61
6.1.10	Turistické informační centrum	61
6.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	62
6.2.1	Hodnocení komunikace města s veřejností	63
6.2.2	Přehled využívání jednotlivých komunikačních nástrojů	65
6.2.3	Informace na webových stránkách.....	65
6.2.4	Hodnocení vybraných komunikačních nástrojů.....	66
6.2.5	Využití elektronických služeb města Otrokovice	69
6.2.6	Důležitost informací z pohledu respondentů.....	70
6.2.7	Podněty a názory získané z dotazníkového šetření	71
6.3	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY	72
6.4	SWOT ANALÝZA	75
7	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	77
7.1	VIZE A CÍLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	78
7.2	VLASTNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	79
7.3	ROZLIŠENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN.....	81
7.4	KOMUNIKAČNÍ MIX MĚSTA OTROKOVICE.....	82
7.5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ KOMUNIKACE	84
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	84
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	87

ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM TABULEK.....	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Přestože se dříve pojem komunikační strategie a obecně oblast marketingu pojily zejména s tržním prostředím, v současné době můžeme o marketingové komunikaci hovořit i v souvislosti s veřejným sektorem. Stejně jako mezi firmami zde totiž dochází k nabízení produktů a služeb, a tudíž i k existenci konkurence mezi obcemi. Přestože se v těchto sektorech vyskytuje řada společných prvků a principů uplatnění jednotlivých strategií, je nutné dbát na specifika typická právě pro marketing území. Nejen vytvořená komunikační strategie, ale obecně také ostatní strategické dokumenty by tak měly být vázány na podstatu, funkce a cíle dané obce.

Efektivní komunikace je ve veřejné správě bohužel spíše výjimkou. Problémy se objevují nejen na straně úřadů, ale také na straně občanů, kteří často o vzájemnou komunikaci neprojevují zájem a zauímají k ní spíše pasivní postoj. Současně je takřka nemožné, aby se daná obec či město řídilo obecnými doporučeními, protože každá situace v oblasti veřejné správy vyžaduje individuální přístup a řešení.

Podstatou teoretické části diplomové práce je prostřednictvím literární rešerše vysvětlit obecné pojmy z oblasti marketingového mixu a identifikovat jeho specifika ve veřejné správě. Představena je také tradiční i internetová marketingová komunikace obcí, její cíle a hodnocení úspěšnosti komunikace. Opomenuta není ani oblast strategického řízení a plánování, kde je mimo jiné uvedena podstata, vlastnosti a struktura jednotlivých strategických dokumentů.

Praktická část práce nejprve analyzuje komunikační strategie municipalit České republiky obdobné velikosti jako řešené město, z nichž jsou uvedeny také příklady dobré praxe. Následně jsou představeny samotné Otrokovice, zejména pak zpracovaný Integrovaný strategický rozvojový plán, na který vytvářená komunikační strategie navazuje. Pro nastínění finančních možností je uveden také rozpočet města. Prostřednictvím vlastního i dotazníkového šetření jsou analyzovány městem využívané komunikační nástroje a zpracováno jejich hodnocení. Na základě výsledků šetření je vytvořena SWOT analýza.

Závěrečná kapitola diplomové práce, na základě poznatků získaných z teoretické i praktické části, navrhuje strukturu vlastní komunikační strategie a složení jednotlivých nástrojů v komunikačním mixu. Představena je také cílová skupina strategie. Pro vyjádření finanční náročnosti a možných problémů je sestavena nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je vytvoření komunikační strategie města Otrokovice, která zajistí srozumitelné, přehledné informování a zajištění rovného přístupu veřejnosti k informacím. Díky správnému výběru a přístupu k jednotlivým komunikačním nástrojům dochází ke stanovení a efektivnímu využívání komunikačního mixu, k zapojení veřejnosti do dění v obci a v neposlední řadě také k získávání zpětné vazby.

Dílčím cílem diplomové práce je zpracování literární rešerše z oblasti marketingové komunikace, komunikačních strategií a strategického řízení. Získané poznatky jsou poté přeneseny do praktické části práce, která je zakončena samotným návrhem komunikační strategie.

K analýze existujících komunikačních strategií municipalit České republiky je využita metoda tzv. benchmarkingu. Ke vzájemnému porovnání byly vybrány municipality na úrovni ORP obdobné velikosti jako město Otrokovice, které měly tyto strategické dokumenty umístěny na svých webových stránkách.

Další využitou metodou zpracování práce je analýza městem současně využívaných komunikačních nástrojů prostřednictvím vlastního šetření. K hodnocení komunikace se prostřednictvím kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření, vyjádřili také občané Otrokovic a jejich správního obvodu či veřejnost s nejrůznějšími vazbami na město a zájmem o vzájemnou komunikaci. Na závěr praktické části je uvedena SWOT analýza, která shrnuje poznatky z kompletního šetření.

V průběhu zpracování diplomové práce probíhaly také konzultace, především prostřednictvím e-mailu, s příslušnými referenty Městského úřadu v Otrokovicích a dalšími odborníky na danou problematiku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

Dříve než bude představen marketingový mix obce, je nezbytné alespoň stručně vysvětlit tento pojem ze všeobecného hlediska. Marketingový mix se prvotně pojil zejména s tržním prostředím a lze říct, že představuje soubor marketingových nástrojů určených k dosažení podnikem stanovených marketingových cílů. Tyto nástroje pak konkrétně představuje produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. V literatuře či dalších zdrojích pak lze marketingový mix najít jako pojem 4P marketingu. Toto pojmenování vzniklo z anglického překladu slov jednotlivých nástrojů a jejich počátečních písmen, tedy product, price, place a promotion:

- produkt (product) představuje to, co lze našim zákazníkům na trhu nabídnout;
- cena produktu (price), kterou budou spotřebitelé ochotni zaplatit;
- distribuce (place) znázorňuje umístění produktu tak, aby byl spotřebitelům lehce dostupný;
- marketingová komunikace, dříve označována zejména jako podpora (promotion), poté zajišťuje zviditelnění daného produktu, vytvoření pozitivního image a zvýšení zájmu o jeho koupi.

Je ale potřeba myslet na to, že marketingový mix je dynamický proces, proto by měl být přizpůsobován aktuálním potřebám zákazníků. Navíc podle oblasti aplikace, ve které je marketingový mix používán, se pak dané nástroje mohou lišit, být upraveny či rozšířeny (Jurášková a Horňák, 2012).

Jak však uvádí Příkrylová a Jahodová (2010) přístup marketingové komunikace by se měl více orientovat zejména na zákazníka, zatímco výše zmíněný 4P model slouží spíše pro vnitrofiremní rozhodování. Pracuje se proto také s modelem 4C, který produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci modifikuje jako customer value, customer costs, convenience a communication.

Další pojetí marketingového mixu představuje např. model 4E, který do popředí dostává zejména emoce. Ty jsou důležité především u služeb, jakožto u nehmotných produktů, které jsou pro marketing obcí klíčové. Zaměřuje se tak např. na nová média, oceňování produktu prostřednictvím skutečné hodnoty či na inspiraci. Model 4E tedy představuje nástroje jako jsou zkušenosti (experience), výměna (exchange), everywhere (všudypřítomnost) a evangelism (filozofie značky) (Vysekalová, 2014).

Tabulka 1 Vývoj marketingového mixu (Vysekalová, 2014, upraveno)

Marketingový mix		
4P	4C	4E
Produkt	Zákazník	Zkušenost
Cena	Náklady	Výměna
Distribuce	Dostupnost	Všudypřítomnost
Marketingová komunikace	Komunikace	Filozofie značky

Nutno také dodat, že v současné době existuje nepřehledné množství modifikovaných modelů marketingového mixu, upravených právě dle oblasti jejich aplikace. Účelem práce však není představit všechny, ale zaměřit se zejména na marketingový mix obce. Proto jsou výše uvedené tři typy marketingového mixu spíše demonstrativní a pokouší se zachytit zejména postupný vývoj a změnu přístupů, orientace a nástrojů.

1.1 Marketingový mix obce

Přestože se v teoretické části nesčetněkrát vyskytuje analogie k marketingu tržního prostředí, nesmí být zapomenuty také odlišnosti typické právě pro marketing území. Obec by se tak neměla spoléhat pouze na přejímání a implementaci nástrojů z marketingu zboží a služeb. Naopak by si měla vytvořit svůj vlastní koncept, který bude v souladu s podstatou, s funkcemi a cíli daného území (Szromnik, 2016). Jak již bylo uvedeno výše, specifíkem marketingové komunikace ve VS je nejen samotný produkt, ale také způsob stanovení ceny, distribuce či marketingové komunikace. Proto se v této oblasti ke tradičnímu marketingovému mixu řadí i další nástroje. Marketingový mix pro teritoriální marketing pak představují navíc i lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (process) či partnerství (partnership).

1.1.1 Produkt

Marketingový mix obce definuje tradiční 4P, tedy produkt, cenu, distribuci a komunikaci, odlišným způsobem než tvrzení v úvodu kapitoly. Ani v tomto případě však neexistuje jeho přesná definice a názory na jeho přesnou podobu se u různých autorů liší. Např. podle Janečkové a Vašítkové (1999) představuje samotný produkt veřejnou službu obce, nabídku prostor ve vlastnictví obce, akce organizované obcí či obcí jako takovou. Prioritou by poté

mělo být to, po čem je velká poptávka, co jinde nenabízí a v čem bude obec specifická. Dalším způsobem lze produkt definovat např. podle Foreta (2016). Dle něj je produktem samotné místo a jeho charakteristiky, jako je např. nabídka pracovních příležitostí či zdravé klimatické podmínky. Reálným produktem je poté kvalita místa, vyjádřená např. výší nezaměstnanosti, průměrné mzdy či délkou života. Jeho design představuje architekturu města i jeho vnitřní značení. Za značku můžeme považovat logo místa. Rozšířený produkt pak představují nejrůznější pobídky či úlevy pro investory a developery.

Nejčastěji se však lze setkat s definicí produktu obce jako služby. Poskytování takových služeb pak vyplývá přímo ze zákona nebo je prováděno v rámci samostatné působnosti (Heger, 2012).

1.1.2 Cena

Cena má v regionálním marketingu menší úlohu než v tržním prostředí, a proto je k ní i odlišně přistupováno. Služby mohou být poskytovány bezplatně (v pravém slova smyslu spíše financovány např. prostřednictvím vybraných daní) či za regulační cenu, popřípadě může být cena určena obcí. Zde je potom nutné uvažovat nad tím, v jaké výši, v jakých oblastech a za jakým účelem bude taková cena stanovena, aby nedocházelo k tzv. demarketingu, tedy snížení zájmu v důsledku zvýšení ceny (Janečková a Vašítková, 1999).

Dle Foreta (2011) představuje cena nejen prodejní cenu pozemků, budov, místního zboží a služeb, ale také celkové životní náklady či cenové výhody pro budoucí investory či nově přistěhovalé.

1.1.3 Distribuce

Distribuce neboli dostupnost, je na rozdíl od ceny pro teritoriální marketing stěžejní. Tento prvek se zabývá způsobem, jakou cestou dostat produkt k našim zákazníkům. Foret (2016) pak uvádí především tři možné způsoby chápání tohoto nástroje. Prvním z nich je geografie daného místa a s ní spojené přírodní či klimatické podmínky. Druhým významem může být poloha místa, jeho blízkost či vzdálenost od důležitých dopravních křižovatek, aglomerací apod. Třetí význam představuje dopravní dostupnost spojenou s dopravními prostředky a jejich organizací. Neméně důležitou roli hraje také dostupnost prostřednictvím telekomunikací.

1.1.4 Marketingová komunikace

Dle Pavlíka (2014) existují čtyři možné roviny úrovně komunikace s občany a dalšími aktéry. Jedná se o samotné informování o našich rozhodnutích, konzultování a naslouchání vlastních názorů, navazování partnerství či úplné ponechání rozhodnutí na občanech.

Marketingová komunikace, označována také jako propagace, usiluje prostřednictvím komunikačních aktivit o přilákání investorů, turistů či nových obyvatel do obce. Snahou však také je udržování vztahů se stávající veřejností (Foret, 2011).

Stejně jako distribuce, je i marketingová komunikace pro marketing obcí velmi významnou složkou. Využívá především nástroje vztahy s veřejností (public relations), marketing událostí, reklamu, podporu prodeje, osobní prodej či přímý marketing. Pojem marketingové komunikace jako „čtvrté P“ marketingového mixu bude detailněji popsáno v následující kapitole, zejména pak jeho první čtyři výše jmenované nástroje. Osobní prodej a přímý marketing je v teritoriálním marketingu využíván méně.

1.2 Rozšířený marketingový mix obce

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, k tradičním 4P marketingového mixu řadíme další 4P využívané právě v teritoriálním marketingu. Těmito nástroji jsou lidé, materiální prostředí, procesy a partnerství.

1.2.1 Lidé

Lidé patří k velmi významným prvkům marketingového mixu. Mohou být nejen tvůrci produktu, ale představovat mohou i samotný produkt. Obec by se tedy měla zaměřit na správný výběr svých zaměstnanců, zajistit jejich neustálé vzdělávání a motivaci ke kvalitní práci (Škarabelová, 2007). Kromě samotných úředníků zmiňuje např. Foret (2016) v rovině samosprávy i zvolené politiky. Lidé mohou být producenty služeb, jejich uživatelé, ale také šířitelé informací. Podnikatelé, občané obce, ale i návštěvníci mohou svými názory ovlivnit dojem, který si jiné osoby o dané obci utvoří.

1.2.2 Materiální prostředí

Materiální prostředí může nabývat dvojího významu. Prvním je vzhled vnějšího a vnitřního prostředí, tedy příroda, budovy, komunikace, ale také např. prostory městského úřadu. Druhý význam představuje základní a periferní prostředí. Základním prostředím je prostor, v němž je poskytována daná služba. Vyobrazovat jej může tedy např. čekárna úřadu či autobus

vezoucí žáky do škol. Periferní prostředí poté utváří dojmy našeho zákazníka. Jsou jím např. nejrůznější formuláře, jízdenky, parkovací lístky apod. Materiální prostředí tak tvoří nejen image a identitu města, ale také samotné služby a obec jej může přímo či nepřímo kontrolovat (Janečková a Vašítková, 1999).

1.2.3 Procesy

Způsob poskytování služeb a snaha udržet je co nejkvalitnější představuje další marketingový prvek, kterým jsou procesy. Janečková a Vašítková (1999) klasifikují jednotlivé procesy poskytování služeb podle míry kontaktu se zákazníkem. Vysoký kontakt představují především služby poskytované obcí přímo ze zákona, střední a nízký kontakt poskytovaných služeb se zákazníkem pak může probíhat zprostředkovaně. Autorky také za důležitý úkol považují zajištění souladu mezi nabídkou a poptávkou, jako je např. předcházení tvorbě front na úřadu, zajištění informačního systému a vysoké odbornosti pracovníků. Typickým příkladem takového procesu je v rámci elektronizace veřejné správy zřízení Czech POINTU.

1.2.4 Partnerství

Dalším velmi důležitým nástrojem je účast všech zainteresovaných stran působících v obci, které navíc mohou tvořit i samotný produkt. Takové partnerství přispívá k rozvoji místa a zásadním způsobem jej ovlivňuje. Nabývat může trojího typu. Jedná se o spolupráci veřejnosti, veřejné správy a podnikatelů či firem. Kombinace uspořádání daného partnerství pak může být následující:

- veřejný sektor a veřejnost;
- veřejný a soukromý sektor (Public Private Partnership – PPP);
- veřejný sektor dohromady.

Výhodami výše zmíněných partnerství, především pak PPP, je bezesporu snížení nákladů, více zdrojů financí, výhoda před konkurencí, silnější pozice na trhu, přenos know-how, kvalitnější výstup či dlouhodobá spolupráce. Je zřejmé, že vztah mezi veřejností a podnikateli bude však přinášet i rozpory. Zájmy veřejnosti se budou ubírat směrem ke kvalitnímu životnímu prostředí, kvalitě bydlení, pořádku atd. Naproti tomu pro podnikatele budou důležité ekonomické podmínky či výtěžky. Nevýhodami partnerství tedy budou především rozdílné cíle a zájmy, více potenciálních konfliktů a poměrně těžká udržitelnost (Foret, 2016).

Názorný příklad výše zmíněného partnerství můžeme najít již z dob Tomáše Bati, který provozoval především výrobu a prodej. Avšak o své zaměstnance, kteří byli zároveň občany města, se zajímal a poskytoval jim zázemí a širokou škálu služeb, což přenesl i do veřejné správy poté, co se stal starostou města Zlína. Takové marketingové řízení města zmiňuje i Foret (2016), kdy navíc uvádí, že rozvoj města je přímo závislý na rozvoji podniků a naopak, proto by zajištění takové součinnosti mělo být úkolem každého manažera místního rozvoje. A právě veřejná správa má ve výše zmíněném partnerství stěžejní roli. Vedle sladování zájmů všech zúčastněných subjektů, koordinování aktivit a uspokojování jejich potřeb, by měla usilovat o využívání příležitostí a eliminování rizik plynoucích z tržního prostředí. K tomu potřebuje znát nejen své silné a slabé stránky, ale také umět získávat a sdělovat informace (Foret, 2011).

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Dříve se pojem marketingové komunikace pojil zejména s tržním sektorem, v němž firmy nabízely zákazníkům své produkty a služby. Dnes však o marketingové komunikaci lze hovořit i v souvislosti s veřejným sektorem, kde stejně jako v tržním prostředí existuje konkurence. Vystává tedy potřeba nabízet občanům, tedy zákazníkům, odlišné a originální produkty, v tomto případě spíše služby.

Veřejná správa se skládá z činností státní správy a samosprávy a je samotným jádrem veřejného sektoru. V jejím rámci jsou ve veřejném zájmu poskytovány veřejné služby, financované z veřejných prostředků získaných od občanů např. prostřednictvím daní. Tyto finanční prostředky pak podléhají veřejné kontrole. Úřady veřejné správy tedy poskytují především služby dané zákonem občanům, kteří nedisponují volbou vybrat si poskytovatele takových služeb. Výše uvedené tvrzení je tak jedním ze specifíků marketingu ve veřejné správě (Škarabelová, 2006). Další specifické vlastnosti doplňuje i Vašítková (2014), která zmiňuje např. obtížnost při kvantifikování jednotlivých cílů organizace ve veřejném sektoru, který se soustředí zejména na uspokojování společenských potřeb. Stejně tak je obtížné identifikovat jednotlivé uživatele těchto služeb. Existuje také menší volnost manažerů při rozhodování ve veřejných organizacích, a to zejména kvůli již existujícím standardům (Vašítková, 2014).

Marketingové metody se ve veřejné správě využívají od sedmdesátých let minulého století (Heger, 2012). Jak jsem již uvedla, marketing veřejných služeb je poněkud odlišný od běžného podnikání a je tedy k němu vyžadován jiný přístup. Významným specifíkem marketingové komunikace ve veřejném sektoru je samotný produkt, který je tvořen zejména službami. Ty by měly být poskytovány takovým způsobem, aby uspokojily požadavky svých uživatelů. Pro místní úřady navíc představuje marketing techniku orientovanou na zákazníka, která jim pomáhá při stanovování cílů, priorit a při alokaci zdrojů. Je to však také nepřetržitý proces, který musí podléhat monitorování a kontrole (Hannagan, 1996).

Neustálý vývoj potvrzuje také Heger (2012), který mimo jiné podotýká, že na základě infotainmentu, tedy humorného informování využívaného v médiích, využívají zaměstnanci úřadů stále častěji tzv. bureautainment, tedy podávání úředního sdělení originální a zábavnou formou.

2.1 Vymezení pojmů

Pomocí dostupné literatury jsou v následujících podkapitolách vymezeny pojmy související s marketingovou komunikací měst a obcí. V současné době existuje řada studií zaměřených na marketing organizací, nicméně podle Daszkiewicz a Pukas (2016) je potřeba aktualizovat teorii marketingu a vytvořit celostní koncept marketingové komunikace pro města, se kterou je spojena celá řada výzev. Jejich výzkum také ukázal, že úřady měst se snaží o zvýšení efektivity řízení a koordinace marketingové komunikace, avšak tyto přístupy jsou stále spíše intuitivní.

2.1.1 Marketingová komunikace

Z obecného hlediska lze říct, že prostřednictvím marketingové komunikace dochází k informování a přesvědčování cílových skupin takovým způsobem, aby došlo k naplnění námi stanovených marketingových cílů (Karlíček, 2016).

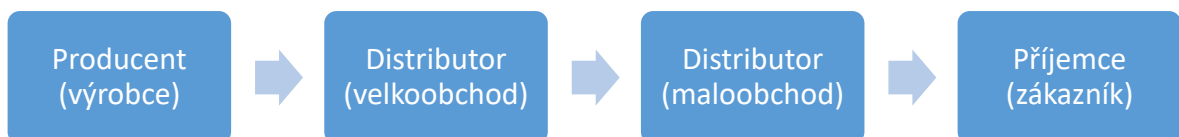
V širším slova smyslu navíc marketingová komunikace představuje všechny činnosti související se zavedením produktu a jeho použitím, přes distribuci, cenu a následnou propagaci – představuje tedy celý marketingový mix. V této souvislosti lze hovořit o tom, že se jedná o systematické využívání 3 P marketingové komunikace k upevňování vztahů mezi zákazníky, distributory a producenty. Takové 3 P pak představují principy, prvky a postupy, přičemž:

- principem rozumíme především orientaci na zákazníka a pochopení jeho potřeb a postojů;
- prvky představují složky marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace);
- postupy jsou konkrétní marketingové činnosti (Foret, 2013).

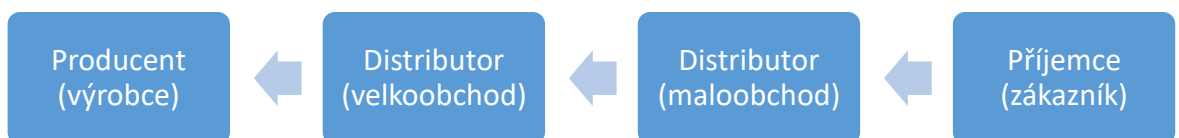
Vzhledem k tak širokému využití, a tedy i velkému množství úhlů pohledu na problematiku marketingové komunikace, neexistuje její jednotný výklad. Pro účely této práce však její význam lze poměrně zúžit a považovat ji za čtvrté P marketingového mixu, tedy propagaci. Nástroje propagace, respektive komunikačního mixu, pak tradičně představuje především reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. V obecním komunikačním mixu se lze setkat zejména s nástrojem public relations (vztahy s veřejností), který je pro územní samosprávu stěžejní. Naopak méně využívaný je v této oblasti osobní prodej či přímý marketing.

V posledních letech se také čím dál tím více objevuje pojem integrované marketingové komunikace, která výše uvedené, dříve vzájemně nezávislé nástroje slučuje. Díky jejich kombinaci se tak stávají účinnějšími. Prostřednictvím této integrace lze efektivněji dosáhnout svých stanovených cílů (Jurášková a Hornák, 2012; Pelsmacker a Geuens a Bergh, 2003; Percy, 2014). Jak však tvrdí Percy (2014), existuje řada překážek, které brání efektivní implementaci integrované marketingové strategie. V praxi je podle něj dokonce integrace v pravém slova smyslu spíše výjimkou. Přesto je téměř jakýkoliv úkol marketingové komunikace pro integrovanou marketingovou komunikaci příležitostí. Celý proces strategického plánování začíná přezkumem marketingového plánu, následuje výběr cílového publika přes proces rozhodování o značce, identifikace optimálního umístění, stanovení komunikační strategie a v souladu s ní výběr vhodných médií tak, aby byly informace dodávány efektivně (Percy, 2018).

Při propagaci pak lze uplatňovat především dvě strategie. Push-strategie neboli strategie tlaku, typická především pro osobní prodej, tlačí produkt od výrobce přes distribuční kanály až ke konečnému zákazníkovi. Naopak pull-strategie, strategie tahu, se snaží vyvolat u zákazníků zájem a následně jejich požadavky přenáší až k obchodníkům, popřípadě výrobcům. Pro pull-strategii je typické využití reklamy (Foret, 2013).



Obrázek 1 Push-strategie (Foret, 2013, upraveno)



Obrázek 2 Pull-strategie (Foret, 2013, upraveno)

Stejně tak, jako dochází k vytváření stále nových modelů marketingových mixů, vytváří se i nové modely mixu komunikačního, který dle různých oblastí využití obsahuje i odlišné nástroje. Takové obnovování a modernizování jen potvrzuje výše uvedený fakt, že marketing je nepřetržitý, stále se vyvíjející proces, na který je nutné reagovat. Přestože teritoriální marketing může využívat řadu nástrojů tradičního komunikačního mixu, ne všechny budou

pro veřejnou správu efektivní. Proto jsou v následujících odstavcích uvedeny pouze ty, které jsou autorkou práce považovány pro marketing obce za stěžejní.

2.1.2 Public relations

Jedním z velmi důležitých nástrojů pro komunikaci obce je právě public relations. Zjednodušeně lze říct, že se jedná o vzájemnou komunikaci a vytváření vztahů mezi danou obcí a veřejností. Zákazníkům není nic prodáváno, nýbrž jsou jim poskytovány informace a budována důvěryhodnost. Podle Duplinského a Brychtové (2004) lze klíčové poslání public relations nalézt zejména v:

- systematickém vytváření image obce;
- posilování vztahů obyvatelstva s obcí;
- poskytování přístupu k informacím o dané obci a příslušných organizací;
- vytváření optimální komunikace s veřejností;
- usilování o maximální informovanosti občanů a uplatňování jejich námětů a připomínek.

Výše zmíněného poslání public relations, zkráceně PR, lze dosáhnout např. vydáváním tiskových zpráv, obecních novin či jiných publikací, pořádáním akcí a besed nejrůznějšího zaměření, využitím internetu, lobováním či spoluprací s jinými obcemi. Využití PR je klíčové také při krizových situacích.

Výhodou public relations oproti jiným nástrojům komunikačního mixu je působení na široký okruh lidí, který můžeme za poměrně nízké finanční náklady výrazně ovlivnit (Štědroň a kol., 2018). Podle Slavíka (2014) se také public relations neorientuje přímo na jeden konkrétní produkt, ale spíše na budování povědomí a posílení dobré pověsti o daném území.

Součástí místních správ se navíc postupem času stávají pracovníci pověřeni aktivitami public relations. Tuto funkci vykonávají buď výlučně nebo v rámci své pracovní pozice. Významně tak přispívají ke zvyšování povědomí o regionu, k přilákání turistů, investorů či podnikatelů do daného území. Setkat se však můžeme také s tzv. outsourcingem, kdy jsou PR činnosti delegovány na externí specializované firmy (Kopecký, 2013).

Svoboda (2009) zmiňuje také fakt, že v neziskovém sektoru je stále více vyvíjen tlak na aktivity public relations a k úspěšnému rozvoji dialogu mezi veřejností a ostatními subjekty jsou nezbytné právě jeho metody, formy a prostředky. Podotýká také, že PR je nástrojem

pro tzv. corporate citizenship, „tedy občanství, které je společnou komunitou mezi státem, podniky, společenskými organizacemi a sebevědomými občany“ (Svoboda, 2009, s. 104).

Nutno však podotknout, že dříve PR a marketing představovaly dvě samostatné disciplíny s odlišně stanovenými cíli a strategiemi, řízené různými lidmi za pomoci odlišných nástrojů. Existence webu však změnila pravidla a strategie PR musí být transformovány a přizpůsobovány tak, aby dokázaly plně a efektivně využít jeho potenciál (Scott, 2017).

2.1.3 Marketing událostí

Marketing událostí, označován také jako event marketing, bývá někdy uváděn jako samostatný nástroj nebo je zahrnut jako součást některého z ostatních nástrojů komunikačního mixu, především pak public relations. Protože pořádání událostí je velmi důležitou aktivitou v oblasti marketingu obce, věnována je mu samostatná podkapitola.

Event marketing slouží především k vytváření zážitků a pozitivních emocí prostřednictvím organizace událostí. Tento proces zahrnuje aktivity spojené s plánováním, vlastní realizací a kontrolou. Důležité je, aby byl marketing událostí prováděn v souladu s našimi stanovenými cíli a cílovými skupinami komunikační strategie (Jurášková a Hornák, 2012). Výhodou takového nástroje je tedy možnost pořádání nejrůznějších ziskových či neziskových akcí pro širokou škálu stávajících, ale také potenciálních zákazníků. Jedná se např. o pořádání výstav, trhů, kulturních představení, dětských aktivit, soutěží, společenských, slavnostních či charitativních akcí apod.

Klíčovými aspekty pro tento nástroj marketingové komunikace je především kreativní myšlenka, dokonalé naplánování a organizace celé akce, bohatý program, správné zaměření na cílovou skupinu, vhodná lokace a zajištění dostatečné informovanosti, propagace. Zapomínat by se však také nemělo na soulad s právními předpisy, na správný výběr dodavatelů či závěrečné zhodnocení nákladů a přínosů celé akce (Vašítková, 2014).

Na důležitou skutečnost ohledně financování takových akcí upozornil ve své knize i Foret. Stejně jako pro public relations, tak i pro marketing událostí je důležité, aby pořádané akce nebyly financovány z obecního rozpočtu, jehož prostředky by měly sloužit především pro investiční akce. Např. oprava místní komunikace je pro obec a zejména její obyvatele důležitější a na výše zmíněné akce by obec měla využít především fundraising (Foret, 2011).

2.1.4 Reklama

Nejdůležitějším a nejvíce využívaným nástrojem komunikačního mixu, zejména v tržním prostředí, je bezesporu reklama. Prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků, jako je např. televize, internet, rozhlas, noviny atd., lze oslovit velmi široký okruh lidí. Nevýhodou tohoto nástroje je především její cena a neosobní jednosměrná forma komunikace.

Tvorba účinné reklamy a její následné využití se opírá o několik klíčových prvků, dle počátečních písmen anglických termínů principu 5M, který tvoří:

1. poslání (mission), cíle propagace;
2. zpráva (message), obsah sdělení;
3. peníze (money), rozpočet, investice;
4. média (media), výběr nejvhodnějších komunikačních prostředků;
5. měřítka (measurement), hodnocení účinnosti (Vašítková, 2014).

Klasické využití reklamy je však typické spíše pro tržní sektor. Veřejná správa ji využívá zejména v kombinaci s ostatními nástroji komunikačního mixu za účelem propagace. Pro města a obce jsou typické především propagační materiály ve formě letáků, tisku, pohlednic, brožur, ale také např. internetu, webových stránek jednotlivých municipalit nebo prostřednictvím místního rozhlasu či televizního vysílání (Janečková a Vašítková, 1999).

2.1.5 Podpora prodeje

Všeobecně znamená podpora prodeje určité benefity pro zákazníky. Nejčastější formy tohoto nástroje jsou založené na snížení ceny, poskytnutí kuponů, vzorků či výhodných balení. V tržním prostředí je jeho hlavním cílem zvýšení prodeje. Pro marketing obcí jej lze využít především jako pořádání soutěží a následné odměňování. Dárkové předměty by však měly mít vazbu na náš produkt či poskytovanou službu. Řadí se sem také nejrůznější pobídky pro podnikatele, investory, partnery či pro nově přistěhovalé s cílem navýšení počtu trvale žijících obyvatel. Další formu podpory prodeje představují také výstavy a veletrhy cestovního ruchu, nemovitostí či investičních příležitostí. Výhodou tohoto nástroje je oslovení širokého okruhu lidí a snadné vyhodnocování účinků kampaně, nicméně se jedná o krátkodobé opatření s poměrně vysokými náklady (Karlíček, 2016; Vašítková, 2014; Foret, 2011).

2.2 Internetová marketingová komunikace

Vzhledem k neustálému rozvoji komunikačních a informačních technologií se v současné době všechny prvky komunikačního mixu přenáší i do online prostředí. Vznikly tak pojmy jako je online public relations, online reklama, online přímý prodej, online podpora prodeje apod. (Přikrylová, 2019).

Internet všeobecně změnil pravidla marketingu a strukturu využívaných komunikačních nástrojů, proto je nutná jejich transformace a přizpůsobení novým trendům. Změnil se nejen pohled na využití reklamy, ale stále se objevují např. nové formy online public relations, jako nástroje, který je pro obce stěžejní. Kromě webových stránek a sociálních sítí tak jsou k dispozici také online videa, blogy, aplikace a další formy přímé komunikace s veřejností (Scott, 2017).

Bezesporu velkou výhodou online prostředí je přímá komunikace s cílovou skupinou, individualizace, možnost rychlé aktualizace, okamžité reakce uživatelů, příjemců zpráv či snadná měřitelnost efektivity používaných nástrojů. Dalšími významnými znaky je např. širší obsah, celosvětové působení, vkládání multimédií jako jsou obrázky, zvuky, videa či minimální náklady při téměř neustálém využívání (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Přestože internet v dnešní době využívá většina lidí napříč všemi věkovými kategoriemi, nelze spoléhat na to, že přístup k němu má opravdu každý. I tak má online prostředí pro komunikační mix obce obrovské využití. Pro obecní marketing je stěžejní zřízení nejen webových stránek, ale i sociálních sítí, ať už se jedná o Facebook, Twitter, YouTube či Instagram. Internet a všechny výše uvedené platformy umožňují městům rychlou a efektivní komunikaci s veřejností, ale také získávání zpětné vazby a názory občanů. V krizových situacích (např. současná situace ohledně COVID-19) jsou navíc takřka jediným nástrojem, který lze pro komunikaci s občany využít.

Dnes již téměř neodmyslitelnou součástí internetové marketingové komunikace obcí jsou bezesporu webové stránky. Zde je důležitá především jejich přehlednost a aktuálnost poskytovaných informací. Samozřejmostí je i kvalitní grafické zpracování. Kromě samotných informací o dané obci, by se nemělo zapomínat např. také na přiložení odkazů na stránky institucí umístěných v daném regionu (Vašítková, 2014).

Dalšími využívanými online nástroji jsou sociální média. Podle Kotlera a Kellera (2013) existují 3 hlavní platformy sociálních médií, prostřednictvím kterých navíc dochází k výměně názorů a zkušeností mezi zákazníky, v našem případě občany. První skupinou je

online komunikace a fóra, druhou potom blogy a poslední skupinu představují sociální sítě, jako je Facebook, YouTube atd.

Klepek (2014) tvrdí, že se současné trendy marketingové komunikace mohou využívat i v prostředí obce, a to skrze přesunu na platformy, které budou občany stále více využívány. Příležitost však najdeme i v tvorbě samotného obsahu, díky kterému budou vytvářeny komunity a může tak dojít k velmi pozitivnímu ovlivnění lidí např. při rozhodování o stěhování, o založení podnikání či nejrůznějších iniciativ přímo v obci apod. Takový proces navíc může vést k tomu, že tento pozitivní názor na danou obec či město budou účastníci dané komunity šířit i za jejími hranicemi. Názorným příkladem potvrzujícím výše uvedené tvrzení je využití Facebookových stránek, které se v municipálním marketingu stále rozšiřují a tuto platformu využívá čím dál větší počet obcí. Facebook je navíc velmi rozšířen i mezi lidmi a sloužit tak může především k rychlému a stručnému informování o dění v obci, na které mohou sledovatelé daných stránek okamžitě reagovat a podávat tak zpětnou vazbu. Dosud však neplatí, že by zřízení a míra využívání této platformy odpovídaly velikosti obce. Záleží zde spíše na pověřených osobách municipalit a jejich znalostech v oblasti správy a řízení komunikace (Klepek, 2014).

2.3 Cíle marketingové komunikace

V organizaci veřejného neziskového sektoru je posláním marketingu „*zajišťovat neustálý kontakt s uživateli výrobků či služeb organizace, zkoumat a hodnotit jejich potřeby, poskytovat služby a výrobky uspokojující tyto potřeby a budovat program komunikace s veřejností, aby tato veřejnost byla seznamována s cíli organizace*“ (Hannagan, 1996, s. 40).

V případě obce mají její občané své potřeby, které když pocítí, vyvstává u nich požadavek na informace. Jedná se např. o potřebu orientace ve městě i na úřadu, znalost úředních hodin, všech příslušných dokumentů, plánů, rozpočtu města, vizí či strategií. Samozřejmostí je také dodržování a znalost příslušných vyhlášek, zákonů či předpisů. Od veřejné správy poté očekávají poskytování určitých služeb a vyvstává také potřeba kontroly nakládání s veřejným majetkem, s veřejnými prostředky atd. Občan se tedy na veřejnou správu obrátí zpravidla tehdy, pokud pocítí jednu z výše zmíněných potřeb a bude danou informaci požadovat, což tvoří určitý základ komunikace mezi veřejností a úřadem. Obec by však měla takové informace poskytovat pravidelně a vytvářet si tak důvěrný vztah s veřejností (Foret, 2011).

Stanovení cílů marketingové komunikace, jakožto jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, vychází ze strategických marketingových cílů. Vzhledem k širokému segmentu našich zákazníků a jejich potřeb je žádoucí stanovit hned několik cílů. Tradičně představované nejčastější cíle marketingové komunikace uvádí ve své knize např. také Příkrylová a Jahodová (2010). Jedná se především o:

- poskytnutí dostatečných informací o výrobku či službě;
- vytvoření a zvýšení poptávky;
- diferenciaci produktu od konkurence;
- zdůraznění užítku a hodnoty produktu, výhody produktu;
- stabilizace obratu;
- vybudování a pěstování značky, image značky;
- posílení firemní image.

Další cíle doplňuje také Štědroň a kol. (2018). Uvádí např. upevňování dlouhodobých vztahů se zákazníky a veřejností či jejich přesvědčování k zakoupení produktu či přijetí dané ideje.

Všechny výše zmíněné cíle platí i pro komunikační strategii obcí, modifikovat je lze následovně:

- poskytnutí přehledných a srozumitelných informací o aktivitách úřadu;
- zajištění přístupu veřejnosti k těmto informacím, transparentnost;
- zajištění pravidelnosti vzájemné komunikace;
- získávání zpětné vazby, názorů a námětů;
- budování důvěryhodnosti úřadu a institucí;
- odstraňování překážek mezi úřadem a veřejností;
- posilování image a identity obce;
- sestavení efektivního komunikačního mixu.

Kromě výše zmíněného je však také nutné zajistit, aby zákazníci, v našem případě občané, zaujali aktivní postoj k poskytovaným marketingovým službám. Nezúčastněného občana totiž neosloví ani ta nejlepší možná zpracovaná marketingová strategie či nejprofesionálnější poskytovaná služba, kterou by mohl od města získat (Harasimová, 2009).

Při stanovování cílů marketingové komunikace je důležité znát podrobně trh, na kterém působíme (v našem případě území obce), jeho zákazníky (občany, podniky, veřejnost atd.) a řídit se pravidlem SMART. To znamená, že námi stanovené cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (Vašítková, 2014).

Vedle stanovení samotných cílů, je pro marketing obce neméně důležitá také jejich následná realizace a zhodnocení. Proto by se dle Vašítkové (2014) měly vyhodnotit všechny dopady námi stanovených cílů, způsob jejich provedení včetně technických možností, posouzení slučitelnosti jednotlivých cílů a také analýza nákladů, výnosů, způsob financování atd. K tomuto účelu slouží především akční plány zpracované v souladu se strategiemi obcí.

Vzhledem k tomu, že v předchozí podkapitole byla zmíněna i internetová marketingová komunikace, je nezbytné zmínit i cíle související přímo s touto oblastí. Vedle všech výše zmíněných cílů uváděných pro tradiční marketingovou komunikaci, se jedná především o informování a ovlivňování našich zákazníků a udržování vztahu s nimi, přiměření k akci či získávání podstatných informací od zákazníků (občanů) i o zákaznících (občanech) samotných (Janouch, 2014). Je však také nutno uvést, že i přesto, že se v současné době internetová marketingová komunikace dostává stále více do popředí, nelze „klasický“ marketing úplně vyčlenit. Naopak je nezbytné zajistit soulad mezi online a offline prostředím marketingu tak, aby využívané nástroje byly co nejefektivnější a nejúčinnější.

2.4 Hodnocení úspěšnosti komunikace

Předpokladem úspěšné komunikace je stanovení a následné dodržení několika základních atributů. Patří mezi ně jasně stanovená vize, jedinečná originální značka a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit. Samozřejmostí je také to, aby komunikace probíhala v souladu se zájmovými a cílovými skupinami (Jakubíková, 2013).

Vedle správného nastavení marketingové komunikace a jejich cílů je stejně významným a neméně důležitým krokem také hodnocení její úspěšnosti. Pokud je tento proces proveden správně, bude jeho výsledkem skutečný obraz toho, jak naše komunikace reálně funguje v praxi, její silné a slabé stránky, přednosti či nedostatky a návrh opatření na změnu.

Zejména v tržním prostředí existuje řada nástrojů hodnocení komunikačního mixu. Dle Jakubíkové (2013) se efektivnost komunikace může sledovat také prostřednictvím auditu marketingové komunikace. Podobně však lze takový audit uplatnit i v oblasti veřejné správy. Ve skutečnosti se totiž objevují neshody mezi tím, jak např. obec komunikuje a jak je její

komunikace přijímána. Může tak docházet k rozdílům mezi adresáty, které by měla oslovit a které skutečně oslovuje, mezi sděleními, které komunikuje a jejich pochopením veřejností či mezi používanými formami a metodami a tím, jak se skutečně informace k adresátům dostane. Z výše uvedených tvrzení tedy vyplývá, že audit komunikačních sdělení se týká kontroly a hodnocení zejména tří aspektů – obsahu a formy sdělení a určení adresáta (Heger, 2012).

Důležitost komunikačního auditu zmiňuje také Foret (2011), dle kterého by celý proces měl začít vytvořením skupiny úředníků pro komunikaci, jejíž náplní by byla zejména identifikace cílových skupin a vztahů s nimi, již existujících komunikačních zdrojů a postupů užívaných představiteli samosprávy a veřejné správy, stávajících kritérií hodnocení a měření komunikační praxe či identifikace mezer v současně využívané komunikační strategii. Dalšími úkoly by poté bylo využití odpovídajících nástrojů v souladu se skutečnými potřebami, zajištění informovanosti o znalosti programového prohlášení, zadávání průzkumů veřejného mínění a podávání návrhů a doporučení pro systematické zlepšování komunikace. Samozřejmostí je také udržování souladu mezi ostatními strategiemi města a jejich cíli.

Po provedení výše uvedených úkolů komunikační skupiny by byl následně nezávislou agenturou vypracován komunikační audit, zaměřený zejména na oblasti rozpočtu, zdrojů a nákladovosti, personálního zajištění a klíčových skupin, plánování, veřejných projednávání problémů, vztahů s médii, péče o zákazníky a interní komunikace. Konečným výsledkem celého procesu auditu je zhodnocení a návrh opatření vnitřní, ale také vnější komunikace (Foret, 2011).

Na závěr celé kapitoly je však také nutné zmínit problémy, se kterými se městský marketing obecně potýká. Kromě absence teorie a celostního přístupu vymezují autorky Daszkiewicz a Pukas (2016) také pět problémových oblastí marketingové komunikace měst. Jsou jimi především role městské značky a hlavní myšlenka, využití komunikačních nástrojů, kooperace mezi subjekty a organizacemi, účast občanů, vzájemné vztahy a konečně strategické plánování marketingové komunikace.

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Správná a efektivní komunikace je součástí strategického řízení obcí, u kterých, stejně jako u dalších subjektů veřejné sféry, je kladen důraz právě na transparentnost, důvěryhodnost a otevřenost. Avšak vzhledem k předmětu práce, rozsáhlosti tématu a široké škály možností uchopení této problematiky nebude možné v následující kapitole uvést všechny poznatky a přístupy ke strategickému řízení obcí. Teorie se tak zaměří zejména na strategické řízení a plánování ve veřejné správě dle Metodiky Ministerstva pro místní rozvoj (dále jen MMR) a Národní sítě Zdravých měst ČR (dále jen NSZM ČR). V další podkapitole bude rozebrán smysl existence jednotlivých strategických dokumentů, jejich vlastnosti a struktura.

3.1 Strategické řízení a plánování

Stejně jako v předchozích kapitolách, ani zde nebude výjimkou existence analogie mezi strategickým řízením a plánováním v soukromé a veřejné sféře. Strategické řízení a plánování v oblasti samosprávy však musí probíhat s ohledem na velký počet aktérů, kteří se v daném regionu nachází a kteří mají často rozdílné zájmy a potřeby. Mezi tyto subjekty patří zejména úředníci, občané, místní podniky či široká veřejnost.

To ostatně také dokládají Pfeifer a Papež (2020), kteří tvrdí, že současným pozitivním trendem samospráv je právě zapojování občanů, místních podnikatelů, zástupců školských a neziskových institucí a dalších subjektů do dlouhodobého plánování. Díky tomuto konceptu pak dochází k pravidelnému informování a komunikaci, k diskusi nad chystanými plány a záměry města, ke zjišťování potřeb a názorů zainteresovaných stran či ke shromažďování podnětů. K systematické a efektivní realizaci tohoto trendu je však potřeba, aby byl správně řízen, což je úkolem zejména vedení města.

Podle Metodiky strategického řízení rozvoje obcí zpracované MMR představuje strategické řízení stěžejní nástroj pro efektivní fungování obce. Kromě dosahování dlouhodobě stanovených cílů v souladu s posláním samosprávy, legislativou, udržitelným rozvojem a efektivním využíváním finančních i lidských zdrojů, napomáhá obcím k přizpůsobování se měnícím se podmínkám okolního prostředí. Strategické plánování poté představuje první fázi strategického řízení. Ta zahrnuje zhodnocení dané situace, stanovení vizí a cílů, které chce obec dosáhnout, dále opatření, aktivity a způsoby vedoucí k jejich dosažení. Výsledkem strategického plánování je poté vznik programu rozvoje obce, který bude detailněji popsán v následující podkapitole. Po procesu plánování nastává fáze realizace vytvořeného

programu a hodnocení přínosů včetně vypracování zpětné vazby (Metodika strategického řízení rozvoje obcí, 2015).

Podobně rozdělují strategické řízení i autoři Půček a Koppitz (2012), kteří stanovují několik fází procesu, jako je správná komunikace, vypracování a schválení projektového záměru strategického řízení, vytvoření podmínek pro jeho realizaci, sestavení analytické a návrhové části plánu, zavedení implementačních pravidel, samotná realizace, kontrola a hodnocení, případně změny a ověřování trvalého zavedení.

Pro tuto práci je stěžejní zejména první fáze strategického řízení obcí a regionů, která představuje především správnou komunikaci a respektování principů strategického řízení (jako je např. zdravé finanční řízení, přijímání odpovědnosti, plnění slibů, vytváření důvěry atd.), nastavení vnitřní i vnější komunikace a její přiměřenosti, hledání a nacházení shody s aktéry rozvoje a v neposlední řadě také sdílení vize a cílů (Půček a Koppitz, 2012).

3.2 Strategické dokumenty

Stejně jako strategie pro podnik, představuje strategický rozvojový plán pro řízení města základní dokument. Jeho východiskem je zákon č. 128/ 2000 Sb., o obcích (Vašítková, 2014). Na vzniku se obvykle podílí nebo by se mělo podílet několik aktérů působících v obci, jako je samospráva, úřad, místní podniky, organizace a veřejnost. Při tvorbě dokumentu může být nápomocná také externí firma. Obvyklá struktura se skládá ze stanovení vize, SWOT analýzy a analýzy dokumentů jako je územní plán, rozpočet atd., vytyčení cílů, jejich finančního a časového rámce a odpovědnosti za plnění a systém implementačních pravidel. Součástí je také realizace samotné strategie, průběžná kontrola, hodnocení a samozřejmě aktualizace a přizpůsobování dokumentu aktuálním podmínkám (Pavlík, 2014).

Správně vytvořený program rozvoje obce představuje efektivní nástroj pro její řízení a rozvoj. Jeho vznik by měl být podmíněn souladem s povahou dané obce. Nutné také je, aby odrážel její skutečné potřeby, podle kterých budou následně vytyčeny cíle (Pavlík, 2014). Dle Metodiky strategického řízení rozvoje obcí (2015) je žádoucí, aby byl program při běžné činnosti využíván zejména při:

- rozhodování vedení obce v souladu s cíli a filozofií rozvoje;
- komunikaci a informování občanů, zájemců o bydlení či podnikání;
- tvorbě rozpočtů;

- realizaci investičních projektů, při podávání žádostí o dotace (mnohdy je existence strategického dokumentu přímo podmínkou).

Ze schváleného rozvojového programu obce dále vychází a navazuje na něj dokument zvaný Akční plán, který obsahuje již konkrétní aktivity a projekty, s ohledem na jejich finanční stránku, s termíny realizací či odpovědností za jejich provedení. Vedle uceleného, přehledného a jasného stanovení plánů rozvoje příštích let, slouží tento dokument také jako efektivní nástroj zpětné vazby a kontroly. Náměty dalších aktivit a projektů, které nejsou zařazeny do rozvojového programu, např. z kapacitních či finančních důvodů, jsou poté k dispozici v tzv. Zásobníku aktivit (Metodika strategického řízení rozvoje obcí, 2015).

3.2.1 Komunikační strategie

Tak jako ostatní strategické dokumenty, i komunikační strategie by měla být výsledkem společné práce všech aktérů a přispívat tak k rozvoji obce. Důležitost tohoto dokumentu je spatřována především pro dlouhodobý a systematický styk obce s veřejností. Některé municipality mají komunikační strategii vytvořenou jako samostatný ucelený dokument, povětšinou však bývá součástí strategického plánu, který následně rozvíjí či doplňuje. Klíčovými prvky kvalitně zpracované komunikační strategie jsou cíle definované na různě dlouhá časová období. Z cílů lze pak odvodit cílové skupiny, jež má strategie primárně oslovit. Nedílnou součástí je také analýza komunikačních prostředků využívaných danou obcí, vytvoření plánů a návrhů opatření. Důležité také je, aby byla vymezena identita města, popřípadě jeho image (Heger, 2012).

Image města představuje určitý souhrn názorů, představ a dojmů, které mají lidé o určitém místě. Tyto názory jsou utvářeny nejen prostřednictvím informací získaných např. z médií či od dalších jedinců, ale také na základě své vlastní zkušenosti (Foret, 2011). V praxi může docházet k záměně pojmů image města s jeho identitou. Image představuje to, jak město působí, naproti tomu identita podává informace o tom, jaký je souhrn jeho základních územních charakteristik, jaké názory zastávají jeho občané. Identita se obtížněji definuje, na druhou stranu se však více přibližuje realitě.

Dle Pavlíka (2014) představuje komunikační strategie způsob jaké informace a kterým subjektům bude město či obec sdělení předávat, s důrazem na jeho pravidelnou aktualizaci a cílem najít jednotlivá řešení problémů, které se v daném místě vyskytují.

Vašítková (2014) shrnuje kroky, které by měly vést k vytvoření komunikační strategie v následujícím přehledu:

- provést situační analýzu;
- stanovit si cíle marketingové komunikace;
- stanovit si rozpočet;
- vytvořit strategii použití nástrojů komunikačního mixu;
- realizace a následné vyhodnocení úspěšnosti.

Výše uvedená tvrzení lze shrnout do několika kroků vedoucích ke správnému vytvoření komunikační strategie. Základem je tedy stanovení předmětu komunikace, určení cílových skupin, jejich potřeb a preferencí na informace, výběr správných komunikačních kanálů, určení odpovědností za jejich správu a následné hodnocení efektivity. Samozřejmostí je také stanovení témat (strategické dokumenty, územní plánování, školství, životní prostředí, sport apod.), která chce město systematicky komunikovat (Foret, 2011; Pavlík, 2014).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MUNICIPALIT ČESKÉ REPUBLIKY

Bohužel tvorba komunikačních strategií u obcí v ČR není samozřejmostí. Tento dokument zatím zpracovává a následně využívá menší část samosprávných celků. I přesto mezi nimi lze najít velmi kvalitně zpracované komunikační strategie, u kterých se lze nechat inspirovat či hledat příklady dobré praxe. Pro následující kapitolu byly vybrány komunikační strategie českých municipalit na úrovni ORP s obdobným počtem obyvatel jako má město Otrokovice a které mají tento dokument zveřejněný na svých webových stránkách. V uvedených příkladech existuje řada společných prvků, ale také odlišností, které budou přiblíženy v následujících odstavcích.

4.1 Stručná analýza vybraných komunikačních strategií českých municipalit obdobné velikosti jako řešené město Otrokovice

V rámci projektu „Smart Vsetín – chytrou cestou k rozvoji“ vznikla v červnu 2020 Komunikační strategie města Vsetín. Tento střednědobý dokument s využitelností 5-10 let, zahrnuje analytickou, strategickou a implementační část, manuál krizové komunikace a doporučení pro komunikaci úřadu a volených politických představitelů. Zahrnuje také Komunikační plán na jeden rok. Využity byly metody SWOT analýzy, dotazníkové šetření (zúčastnilo se 196 občanů) a odborný rozbor. Probíhaly pohovory nejen s představiteli města, ale také s obyvateli, návštěvníky a představiteli médií vykonávající svou činnost ve Vsetíně či v jeho blízkém okolí. Hlavním cílem projektu byla analýza současné komunikace úřadu, zjišťování předností a nedostatků, návrh vize, změn a jejich následné zapracování do praxe. Stanoveny byly specifické cíle a opatření, která měla vést k jejich naplnění. Strategie řešila nejen nejmodernější formy elektronické komunikace, ale také klasické komunikační nástroje jako jsou noviny, informační nástěnky či rozhlas. Včetně příloh obsahovala strategie 70 stran. Tento dokument lze považovat za kvalitně zpracovanou komunikační strategii, která by měla napomoci efektivní komunikaci s veřejností a médii. Vytvořena byla ve spolupráci města s firmou H2O Communication, s.r.o. (H2O Communication, s.r.o., 2020).

Komunikační strategie města Mělník je součástí Strategie rozvoje Městského úřadu Mělník, která vznikla po přidělení dotace v letech 2017-2018. Strategie rozvoje úřadu byla historicky prvním dlouhodobým koncepčním dokumentem, který mělo město k dispozici. Komunikační strategie se zaměřuje zejména na komunikaci uvnitř a vně městského úřadu. Výchoziskem pro její tvorbu se stala právě již zmiňovaná Strategie rozvoje úřadu MÚ

Mělník a Vstupní analýza interní a externí komunikace. Analýza probíhala na základě dotazníků, rozhovorů se zástupci úřadu, sběru dobré praxe u jiných samospráv ČR a komparace poznatků. Vlastní komunikační strategie obsahuje mise a vize, stanoveny jsou také strategické priority a cíle, následuje strategie interní a externí komunikace úřadu. Jak v oblasti vnější, tak v oblasti vnitřní komunikace jsou stanoveny cílové skupiny, vybrané komunikační nástroje, principy a pravidla jejich užívání. Vedle samotné komunikace je v rámci interní komunikace úřadu důraz dbán také na zajištění zpětné vazby, kontinuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje zaměstnanců či na firemní kulturu. Výsledky a závěry prováděné analýzy byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy. V přílohách zpracovaného dokumentu jsou pak uvedena pravidla pro práci s vymezenými komunikačními nástroji v praxi, např. jak je využívat a na co si dát pozor. Komunikační strategie je velmi rozsáhlý dokument s mnoha přílohami, proto je pro jednodušší seznámení na webu města uvedena také jeho zkrácená verze (Strategie rozvoje Městského úřadu Mělník, 2018, Strategie interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník, 2017).

Město Uherský Brod, prostřednictvím externího dodavatele, zpracovalo v roce 2014 Komunikační strategii města Uherský Brod, která vznikla v rámci vytvoření projektu Strategický rozvoj města Uherský Brod. Tento projekt si kladl za cíl vytvořit nový Program rozvoje města, a právě zpracovaná komunikační strategie měla zajistit dostatečnou informovanost. Projekt byl financován z Evropského sociálního fondu, prostřednictvím OP Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Dokument slouží především zaměstnancům úřadu pověřených komunikací s veřejností. Pro implementaci strategie byl důležitý zejména návrh a prověření zapojení veřejnosti a občanské společnosti do rozhodování, a to tak, aby bylo dosaženo souladu s Agendou 21, kterou město v té době postupně zavádělo. Sběrání dat proběhlo prostřednictvím dotazníkového šetření v roce 2013 v Brodském zpravodaji a na internetu. Hlavním cílem strategie bylo stanovit, jak bude veřejnost informována o akcích města a jakým způsobem se do těchto aktivit může zapojit. Navrženy byly také formy různých diskusních platforem. Důležité přitom bylo také porozumění důvodům a činnostem, které souvisejí se správou města a seznámení s výsledky. Lidé byli s komunikací města vůči občanům poměrně spokojeni, přesto bylo zjištěno zejména devět problémových oblastí, ke kterým byla následně přiřazena příslušná opatření. Problémy se týkaly např. zajištění parity tištěné a elektronické komunikace, aktuálnosti informací či přehlednosti médií. Součástí komunikační strategie byl Komunikační plán, který obsahoval přehled témat, které chce město v daném roce veřejnosti představit.

Strategie má 28 stran, včetně přílohy s výsledky průzkumu a přiložených fotografií používaných komunikačních nástrojů města (Komunikační strategie města Uherský Brod, 2014).

Svůj marketingový plán sestavilo také město Bruntál. Jedná se o dlouhodobý dokument vypracovaný na období let 2018-2023 s výhledem do roku 2030, vytvořený v návaznosti na Strategický plán rozvoje města. Plán definuje zejména cíle v oblasti komunikace a image města Bruntál. V analytické části je popsána současná komunikační strategie města a její analýza. Zkoumána je např. komunikace na sociálních sítích, regionální televize, tisk, webová prezentace atd. Současně jsou uvedeny výsledky dotazníkové šetření obyvatel a návštěvníků a vypracovaná SWOT analýza současné marketingové komunikace. Analytická část poukázala na problémy s koncepční prací na marketingové komunikaci či se segmentací cílových skupin komunikace. Naopak k pozitivům patřily např. webové stránky města či zkušenost zástupců města s mediálními prezentacemi a kampaněmi. V návaznosti na daná zjištění je následně zpracována návrhová část, způsoby financování marketingových aktivit, implementace a způsoby monitorování Marketingové plánu. Dokument společně se zástupci města vytvořila společnost KPMG ČR (Marketingový plán města Bruntálu na období 2018-2023, 2018).

Vedle výše uvedených měst obdobné velikosti jako jsou Otrokovice mají svou komunikační strategii, ať už ve formě samostatného dokumentu či jako součást jiných strategií, zpracované také další ORP ČR, jako je např. Bílovec, Dobříš, Domažlice, Boskovice, Nový Jičín, Hodonín či Chomutov. Společnými prvky všech výše uvedených dokumentů je zejména jejich dělení na oblast vnitřní a vnější komunikace, vymezení cílových skupin a analýza jednotlivých komunikačních nástrojů. Běžnou praxí je dále zhodnocení současné situace prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů s jednotlivými aktéry komunikace či dalším odborným rozbohem. Časté je také využití SWOT analýzy. Součástí zpracovaných strategických dokumentů je i vytvoření konkrétních komunikačních plánů na určitá období či stanovení pravidel a principů komunikace. Běžné je také zpracování komunikační strategie za pomoci externích dodavatelů či využití dotací pro financování jednotlivých projektů.

4.2 Příklady dobré praxe z komunikačních strategií českých municipalit

Sdílení osvědčených postupů tvorby a realizace komunikačních strategií obdobně velkých municipalit ČR se stává stále využívanou metodou při analýze a vytváření tohoto

strategického dokumentu. Využít zde můžeme komparativní metodu, tzv. benchmarking, při níž dochází k porovnávání kvality, nákladovosti či výkonnosti poskytovaných služeb a jiných procesů mezi obdobně velkými organizacemi ve veřejném sektoru. Dle jednotlivých typů lze využívat např. interní, finanční, strategický, funkční či konkurenční benchmarking (Peková, 2011). Cílem je tedy nalézt a následně uplatnit takové postupy, které se již osvědčily u jiných organizací a jejichž případné využití by mohlo být efektivní i pro nás.

V předcházející podkapitole byly představeny ucelené dokumenty komunikačních strategií měst, nyní budou představeny konkrétní nástroje dobré praxe komunikace úřadů s občany. Nejen pouhé informování, ale celkové zapojení veřejnosti do procesu fungování a rozhodování obce, je krokem k úspěchu, a to nejen u komunikačních strategií, ale u téměř všech strategických dokumentů.

Při zaměření se na obce obdobné či větší velikosti než město Otrokovice, bylo zjištěno, že vedle tradičních komunikačních kanálů jako je místní rozhlas, úřední deska či periodikum, se samozřejmě staly i webové stránky municipalit, poskytování elektronických služeb nebo používání sociálních sítí. Vyskytují se však také nejrůznější mobilní aplikace a SMS zprávy pro rychlou, přehlednou a efektivní komunikaci s občany či informování prostřednictvím vysílání místní televize. Kromě výše zmíněných komunikačních kanálů, které se postupně stávají, alespoň u větších měst, poměrně běžnou praxí, však lze narazit i na méně časté formy komunikace. Tyto příklady budou uvedeny v následujících odstavcích.

Rozsah a možnosti užívání nejrůznějších komunikačních prostředků závisí nejen na velikosti obce a množství financí, se kterými hospodaří, ale také na vzdělání a schopnostech úředníků, kteří mají správu komunikace ve svých kompetencích.

Za účelem čerpání inspirace, budou v této kapitole uvedeny kromě příkladů dobré praxe českých municipalit obdobných velikostí také nástroje komunikačních strategií měst větších, než jsou právě Otrokovice. Podle názoru autorky budou takové příklady pro účely této práce taktéž inspirující a přínosné.

4.2.1 Zapojování aktérů do rozvoje obce

Dříve než budou zmíněny samotné příklady komunikace z praxe konkrétních měst a obcí, stojí za zmínku také fakt, že existuje řada publikací či webových stránek, které poskytují metodiky, návody a tipy pro činnost samospráv.

Jednou z nich je také publikace Zapojuvání aktérů do rozvoje obce. Příručka se věnuje nástrojům jako jsou společná setkávání pro veřejnost, pracovní skupiny, dotazníkové šetření a rozhovory, pocitové mapy, zapojení dětí, připomínkové řízení, informování a další typy při zapojuvání občanů do dění. Právě zapojení dětí není úplně obvyklou a častou formou komunikace obcí s občany, přesto může být velmi přínosnou. Při plánování rozvoje obce je navázána spolupráce většinou s místní základní školou či spolky, které např. prostřednictvím soutěží dají dětem za úkol namalovat obrázek na určité téma týkající se obce. Vedle cenného získání názorů, se jedná i o přiblížení programu rozvoje obcí rodičům. Zmíněné jsou také akce pořádané pro děti, které mají mnohdy vysokou návštěvnost a dochází tak k tvorbě komunitního života a navazování nových vztahů (Binek a Šilhan, 2018).

4.2.2 Pocitové mapy měst

Prvním příkladem dobré praxe z oblasti komunikace místních samospráv s občany je vytvoření tzv. pocitové mapy. Na základě svých pocitů vyznačují lidé do předem vytvořené mapy obce oblasti, kde se cítí bezpečně nebo kde podle nich naopak dochází k negativním jevům. Lidé tak mají možnost se zapojit do rozhodování o dění v obci a přispět tak k její lepší budoucnosti. Zastupitelé pak získávají velmi cenný zdroj informací a zpětnou vazbu, kterou mohou následně využít např. v územním plánování či strategickém rozvoji. V České republice se takové formě komunikace dostává stále větší oblibě. V roce 2015 se pod vedením Univerzity Palackého v Olomouci realizoval projekt „Pocitové a mentální mapy v hodnocení vlivu životního prostředí na zdraví“, a to konkrétně ve městech Olomouc, Kroměříž a Šumperk. Následně ve spolupráci s NSZM ČR vznikla aplikace PocitoveMapy.cz. Ve Zlínském kraji má na svých webových stránkách uvedený odkaz pocitové mapy např. město Valašské Klobouky či Vsetín (Dočkalová, 2016).

4.2.3 Hlasovací systém

O zapojení veřejnosti do rozhodování usiluje také město Říčany. Od roku 2015 prostřednictvím projektu Řídím Říčany získává názory na nejrůznější aktivity a projekty, které se ve městě pořádají. Projekt se však mimo jiné zaměřuje na to, aby udržel obyvatele v obci. Lidé mohou své preference vyjadřovat prostřednictvím více hlasů v systému Demokracie 2.1., vytvořeného českým matematikem Karlem Janečkem. Výhodou je, že větší počet hlasů umožňuje větší ovlivnění volby a zpřesňují se tak celkové výsledky a spokojenost občanů s volbou. Do lehčích, obecnějších témat se může zapojit každý, k zásadnějšímu rozhodování je potřebná registrace prostřednictvím formuláře. Ten si lidé

mohou stáhnout z internetu či jej obdržít na předem stanovených místech ve městě. Po jeho vyplnění dojde k dokončení procesu registrace a k následnému zřízení uživatelského účtu. Ve městě už se díky tomuto systému hlasování rozhodovalo např. o sportovci roku, tématu filmového festivalu či nádražní budově (Řídím Říčany, 2015).

4.2.4 Portál občana

V rámci zefektivnění komunikace a elektronizace úřadu zavedlo město Znojmo v roce 2019 mimo jiné také svůj Portál občana města Znojma, skrze který je umožněna komunikace občanů, právnických osob a dalších subjektů s úřadem z pohodlí domova v libovolný čas. Dle typu služeb zakoupených obcí a registrace uživatele jsou zpřístupněny nejrůznější funkce portálu, jako je např. vyhledávání formulářů, jejich vyplnění a následné odeslání, sledování závazků vůči městu či možnost elektronicky uhradit poplatky. Podle reakcí a míry využití navíc město plánuje v budoucnu Portál občana rozšířit o další možnosti a funkce. Jako další služby poskytuje město Znojmo na svých webových stránkách např. elektronické zápisy do škol a školek, online rezervace termínů svateb, vítání občánků apod. (Znojmo zavádí Portál občana. Komunikovat s úřadem můžete z pohodlí domova a efektivně, 2019; Znojmo: Moderní komunikace radnice s občany, ©2021).

4.2.5 Kvalitní veřejná správa

V rámci zavádění kvalitní veřejné správy v České republice pořádá Ministerstvo vnitra od roku 2016 soutěž Přívětivý úřad. Sleduje a porovnává kvalitu poskytovaných služeb, agend či zavádění inovací místních úřadů. Jeho cílem je dosáhnout moderní a efektivní veřejné správy. Nejpřívětivějším úřadem roku 2020 se tak stalo město Prostějov, a to zejména díky možnosti online objednání termínu k vyřízení agend a kvalitě obsahu webových stránek (Ministerstvo vnitra, ©2020).

Vedle samotného pořádání soutěže je současně vydávána i publikace příkladů dobré praxe úřadů poskytujících nadstandardní služby, ze které uvedu následující příklady. Město Boskovice se snaží získávat zpětnou vazbu od občanů prostřednictvím online dotazníku, který je trvale umístěn na webových stránkách města. Spustit lze opakovaně, tedy např. po návštěvách různých odborů úřadu, kdy mohou mít lidé odlišné dojmy. Kromě spokojenosti klienta je sledováno také to, jestli mají občané dostatek informací a jaké komunikační kanály využívají, což jsou bezesporu velmi cenná a nenahraditelná data pro další rozvoj. Na kvalitní venkovní reklamu, která nepoškozuje veřejný prostor se zaměřilo město Ostrava. Společně s občany, představiteli města a podnikatelskými subjekty hledají cestu optimálního umístění

reklamní plochy či jejího schvalování. Pozitivním ohlasům také čelí soutěž pořádaná městskou částí Praha 13, která zároveň pro ostatní úřady připravila i metodiku její organizace. Jedná se o zapojení obyvatel do dění prostřednictvím kreativity, inovativních návrhů a brainstormingu společně s odborníky a dalšími zainteresovanými stranami. Město Přeštice zase vyřešilo problém doručování zásilek poštovní společností v době, kdy je většina obyvatel v zaměstnání, zavedením pozice kurýra městského úřadu. Ten kromě zásilek roznáší také např. Preštické noviny, a to i ve večerních hodinách. Dalším příkladem je město Slaný, které zavedlo bezplatnou právní poradnu pro občany s trvalým bydlištěm ve městě. Mohou se tak poradit a získat přehled o tom, jaké uskutečnit kroky v dané situaci či jaké dokumenty budou k řešení potřeba. Konzultace se týkají oblasti zákoníku práce, občanského zákoníku, správního řádu, trestního práva apod. (Ministerstvo vnitra, ©2020).

5 MĚSTO OTROKOVICE

První kapitola praktické části představuje proces, který předchází vzniku samotného dokumentu komunikační strategie. Jedná se o identifikaci a analýzu prostředí a faktorů, s nimiž musí být vytvořený dokument v souladu.

Nejprve tedy bude stručně představeno samotné město Otrokovice, jeho image, pozice vůči ostatním obcím a rozvojové otázky, vyplývající zejména z Integrovaného strategického rozvojového plánu města 2014-2023. Komunikační strategie by měla navazovat právě na tento strategický dokument, zejména pak na jeho cíle a záměry. Představen bude také rozpočet města a sestavená SWOT analýzy.

5.1 Stručné představení města

Město Otrokovice se nachází ve východní části Zlínského kraje v okrese Zlín, na rozhraní Valašska, Slovácka a Hané. Obec leží na důležitých silničních a železničních tazích, které město propojují s dalšími regiony. Jeho strategická poloha tak byla předpokladem především pro rozvoj průmyslu. Ten má ve městě mnohaletou tradici, a to zejména díky Baťovým závodům vybudovaných ve třicátých letech 20. století. V současné době zde sídlí například společnost Continental s.r.o., jakožto největší evropský výrobce pneumatik, společnost Pipelife, která je výrobcem a prodejcem plastových potrubních systémů, zhotovitel staveb PSG či průmyslový areál Toma, kde se soustředí řada dalších firem.

S rozlohou přibližně 1 961 ha představují Otrokovice šesté největší město Zlínského kraje a jsou také obcí s rozšířenou působností. Jejich správní obvod tvoří 9 dalších obcí, kterými jsou Bělov, Halenkovice, Komárov, Napajedla, Oldřichovice, Pohořelice, Spytihněv, Tlumačov a Žlutava. Dle ČSÚ (2019b) byl počet obyvatel celého správního obvodu obce Otrokovice stanoven na hodnotu 34 276 (stav ke dni 31. 12. 2019). Kvůli své celkové rozloze a počtu zastoupených obcí se však správní obvod řadí mezi nejmenší ve Zlínském kraji. Samotné město Otrokovice se skládá ze dvou částí a dvou katastrálních území, Otrokovic a Kvítkovic. V minulosti byly tyto části samostatnými obcemi, díky rozmachu průmyslové výroby však došlo k jejich následnému sloučení (GRANTIKA České spořitelny, a.s., 2013a).



Obrázek 3 Obec s rozšířenou působností Otrokovice (vlastní zpracování)

Počet obyvatel samotného města Otrokovice k 1. 1. 2020 činil 17 879 (ČSÚ, 2020b). Nejpočetnější skupinu tradičně představuje obyvatelstvo v produktivním věku (15-64 let). Tato část populace tvoří asi 64 % obyvatelstva, 14 % pak představuje dětská složka a skupina lidí v důchodovém věku činí 22 % z celkového počtu obyvatelstva města. Výše zmíněná věková struktura populace nicméně odpovídá celorepublikovému trendu a vede tak ke stárnutí obyvatel (ČSÚ, 2019a). Dalším negativním jevem vyskytujícím se na území regionu je proces vystěhovávání obyvatel, a to zejména mladší a vzdělanější generace do jiných měst. Výjimka však nastala v letech 2018 a 2019, kdy počet přistěhovalých převyšoval nad počtem vystěhovalých, a to v počtu 40 osob (ČSÚ, 2019b).

5.2 Image města

Zkoumání obrazu měst se zejména v posledních desítkách let stává předmětem několika výzkumů. Mezi ty nejvýznamnější patří práce Kevina Lynche s názvem „The image of the City“, která vznikala již v 50. letech 20. století. V podstatě se jedná o zjednodušení pozitivních či negativních postojů a subjektivní interpretaci obrazu tohoto místa. Vzhledem k tomu, že se jedná o naše názory či představy, může tento obraz ovlivňovat řada faktorů. Jedná se především o vnitřní a vnější prostředí, historii města, ale také o jeho současnost. Ačkoliv tedy může být těmito faktory image ovlivňována, výrazným způsobem může také

sama ovlivňovat. A to současné či potenciální obyvatelé Otrokovic, návštěvníky, turisty, podnikatele atd. Faktory však působí i na město samotné. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že image města se mění a neustále vyvíjí. Jak ve své studii uvádí docent Ježek ze Západočeské univerzity v Plzni, změna image města je komplexní záležitostí a vyžaduje spolupráci aktérů z oblasti politiky, ekonomiky, kultury, sportu atd. (Ježek, 2017). Město by tak mělo usilovat o vybudování pozitivního obrazu a využívat ho nejen při propagaci svého regionu.

Jak již bylo uvedeno výše, Otrokovice jsou především průmyslovým městem a sídlem mnoha korporací. S takovou pozicí se samozřejmě váže několik pozitivních, ale také negativních jevů. V tomto kontextu se také ve svém Integrovaném strategickém rozvojovém plánu, konkrétně pak v jeho části Průzkum podnikatelského prostředí, město zabývá hodnocením své image v jednotlivých oblastech z pohledu firem, provozujících podnikatelské aktivity na jeho území. Tento průzkum souvisel s nastavováním priorit a nástrojů rozvoje města pro období 2014-2023 a zúčastnilo se ho 20 respondentů. Většina podniků souhlasila s tvrzením, že město představuje zajímavou rozvojovou lokalitu (GRANTIKA České spořitelny, a.s., 2013b).

Otrokovice se na svých webových stránkách prezentují jako „*dynamicky se rozvíjející město*“. Dále také uvádí, že jsou moderním průmyslovým sídlem, kde si občané i návštěvníci najdou příjemné místo k bydlení a práci, k rekreaci, sportu či zábavě. Jsou také místem s širokou nabídkou vzdělávacích možností a služeb (Základní informace o městě, 2014).

Na vytváření pozitivní image se podílí také jednotný vizuální styl a s ním související logo města, vytvořené v roce 2009. Symbol je kromě jiného společným nositelem informačních sdělení. Jak uvedla pro Zlínský deník tehdejší místostarostka Libuše Škrabolová, vytvořením nového loga vychází město vstříc požadavkům moderní doby a dochází tak i ke zkvalitňování propagace města směrem k veřejnosti (Šidlová, 2009).

5.2.1 Positioning obce

Kromě image a identity obce, je důležitá také její pozice vůči jiným obcím a jejím produktům. K vymezení konkurenčních výhod můžeme využít tzv. positioning, do kterého se promítá nejen již zmíněna image a identita, ale také např. vize či stanovené cíle a hodnoty.

K porovnání obcí s rozšířenou působností ve Zlínském kraji byl využit projekt Obce v datech, který ve spolupráci s dalšími institucemi jako jsou ČSÚ, CERMAT, MŠMT atd., porovnává kvalitu života celkem v 206 obcích ČR. Index zahrnuje tři základní oblasti,

kterými jsou zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby. Data z roku 2020 řadí Otrokovice na 1. místo ve Zlínském kraji, v rámci celé ČR pak zaujímá 47. pozici. Nízké hodnocení vykazuje Index znečištění ovzduší, což potvrzuje fakt silné koncentrace průmyslu ve městě. Další nižší hodnoty ukazuje Index finanční dostupnosti bydlení, Index sounáležitosti či Index zájmu o obecní a krajské volby. Naopak vyšší hodnoty se objevují u Indexu nezaměstnanosti, což naopak představuje jednu z výhod lokalizace průmyslu, Indexu hmotné nouze či Indexu kvalitních středních škol. Celkem se ze Zlínského kraje účastnilo 13 obcí. V následující tabulce uvádím hodnocení municipalit s obdobným počtem obyvatel jako má město Otrokovice (Obce v datech, ©2020).

Tabulka 2 Index kvality života ve vybraných obcích Zlínského kraje (Obce v datech, ©2020, vlastní zpracování)

Obec	Hodnocení
Otrokovice	5,5
Holešov	5,3 (největší posun)
Uherský Brod	4,6
Valašské Meziříčí	4,6
Rožnov pod Radhoštěm	4,4

5.3 Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014-2023 a z něj vyplývající rozvojové cíle města

Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice, zejména pak cíle z něj vyplývající, je základním dokumentem při tvorbě návrhu komunikační strategie. Plán poskytuje informace o předpokládaném vývoji regionu v dlouhodobějším časovém horizontu a slouží také jako podklad k čerpání evropských dotací. Vychází z dlouhodobé rozvojové vize, která představuje základ pro naplňování hlavních rozvojových cílů. Pro naplnění těchto cílů dále stanovuje nejrůznější opatření a na ně navazující konkrétní projekty, které povedou k udržitelnému rozvoji města. Jeho podoba odpovídá všem náležitostem správně sestaveného dokumentu uvedeným v teoretické části.

Na tvorbě strategického plánu se podíleli zastupitelé města, zástupci komisí rady města a příspěvkových organizací, vedoucí odborů městského úřadu, zástupci v oblasti sportu, církve, malých, středních a velkých podniků a občané, kteří měli možnost se vyjádřit

prostřednictvím neformálního jednání a webových stránek. Smyslem tvorby pak bylo mimo jiné sjednocování zájmů daných skupin.

Samotný dokument se skládá z analytické a strategické části. První část obsahuje Socioekonomickou analýzu, SWOT analýzu a Průzkum podnikatelského prostředí. Strategická neboli návrhová část pak představuje samotnou Strategii 2014-2023 a Akční plán 2014-2016, Zásobníky projektových záměrů a Akční plány pro jednotlivé roky v období let 2016-2022.

5.3.1 Strategie 2014-2023

Strategický plán zobrazuje pět úrovní, které tvoří tzv. strategický skelet. Nejobecnější úroveň představuje vize, následují prioritní oblasti, cíle, opatření a nejspecifičtější jsou poté jednotlivé projektové záměry, tedy konkrétní řešení prioritních oblastí.

Strategická vize, jakožto základní východisko tvorby strategie, udává určitou představu pro výsledný stav, který je očekáván do konce roku 2023. Měla by být jasná a pochopitelná pro všechny aktéry i cílové skupiny. Uvedená vize města Otrokovice zní následovně: „*Otrokovice budou v roce 2023: významným společenským a průmyslovým centrem s ekonomickou prosperitou a zvyšující se úrovní kvality života obyvatel ve vztahu k zlepšování životního prostředí a občanské soudržnosti s přispěním racionálně řízeného městského úřadu*“ (GRANTIKA České spořitelny, a.s., 2014, s. 18). Z výše uvedeného je zřejmé, že město si je vědomo své silné stránky v podobě průmyslu umístěného na jeho území, neopomíjí ale ani kvalitu společenského života. Výhodou takového průmyslového města je bezesporu nízký podíl nezaměstnaných, vyšší konkurenceschopnost regionu, větší pravděpodobnost lokalizace dalších firem či vyšší příjmy do rozpočtu. Naopak nevýhodou může být znečištění životního prostředí, dopravní zátěž či poměrně silná závislost obyvatel, tedy potenciálních zaměstnanců na několika málo velkých firmách. Právě proto je za potřebí důkladně zpracovaný a dlouhodobý strategický plán, který zajistí udržitelný rozvoj nejen podnikům a samotné obci, ale vytvoří také podmínky pro kvalitní společenský život obyvatel.

Otrokovice se snaží o poskytování širokého spektra veřejných služeb. Na jejich území se nachází několik mateřských, základních a středních škol, organizace poskytující sociální služby, Dům dětí a mládeže, sportovní areály či Beseda, nabízející kulturní vyžití. Všechny výše zmíněné oblasti jsou také promítnuty do strategického dokumentu.

5.3.2 Prioritní oblasti

Město Otrokovice má ve své Strategii stanoveny čtyři prioritní oblasti. Každá oblast je poté definována prostřednictvím strategického cíle, který je tvořen několika opatřeními. První prioritní oblast tvoří Ekonomický rozvoj s cílem zlepšovat podmínky pro podnikání. Tohoto cíle má být naplněno prostřednictvím:

- podpory podnikání, ve formě stabilizace vztahů či podpoře nových pracovních míst;
- zlepšení komunikace s podniky všech velikostí;
- společných řešení ke snižování environmentálních zatížení a bezpečnostních rizik, týkajících se především požárů, hluku, emisí apod.

Druhá prioritní oblast nese název Kvalita života a za cíl si klade zvyšování úrovně kvality života nejen občanů, ale i návštěvníků města. Jednotlivá opatření se dotýkají několika oblastí společenského života. Jedná se zejména o podporu:

- společenského a kulturního života;
- bydlení a rozvoje veřejných prostranství;
- rozvoje volnočasových aktivit a cestovního ruchu;
- specifických sociálních skupin obyvatel;
- a soulad kapacit veřejných služeb s demografickým vývojem.

Třetí oblast se zaměřuje na životní prostředí. Za cíl si klade hledání cest zejména ke snižování negativních dopadů průmyslu a dopravy na prostředí města. Opatření jsou stanovena následovně:

- rozvíjení systému monitoringu a ochrany kvality životního prostředí;
- udržitelnost energetiky a odpadového hospodářství;
- řízení dopravy s podporou udržitelné dopravy a řešením dopravy v klidu.

Poslední prioritní oblast, Efektivní úřad, si za cíl klade zvyšování kvality a výkonnosti městského úřadu. Právě efektivita úřadu povede ke snazšímu dosažení všech výše stanovených cílů a opatření. Ke čtvrté prioritní oblasti se vztahují následující opatření:

- optimalizace správy majetku;
- zvýšení kvality řízení vlastních obchodních a příspěvkových organizací;

- zvyšování kvality řízení úřadu.

5.3.3 Projektové záměry

Jak bylo uvedeno výše, stanovená opatření jsou naplňována prostřednictvím konkrétních projektů. Ty jsou představeny v tzv. Zásobníku projektových záměrů, kde je uveden název a popis daného projektového záměru, nositel, garant, odborný poradce a partner, celkové náklady, finanční podíl města, provozní náklady a finanční zdroje. Uvedeno také je, v jakém stavu se projektový záměr nachází, termín jeho realizace, popřípadě možný dotační titul.

Ze Zásobníku projektových záměrů 2018-2023 bude představen vždy jeden projekt dané oblasti. Pozornost pak bude zaměřena zejména na oblast Efektivní úřad, která se nejvíce dotýká tématu diplomové práce.

Z oblasti Ekonomického rozvoje je realizován např. projekt Sladování studijních oborů s potřebami zaměstnavatelů, spolupráce se žáky ZŠ a SŠ. Hlavním cílem je navázání spolupráce mezi zaměstnavateli, školami a jejich žáky. Jedná se zejména o vytváření společných akcí, soutěží a o vzájemnou výměnu informací. Měl by tak být usnadněn přechod nejen žákům základních škol na školy střední, ale také studentům středních škol do budoucího zaměstnání. Na tomto projektu se podílí základní a střední školy, odbor školství a kultury a podnikatelé.

Z oblasti Kvality života byl vybrán projekt revitalizace otrokovické Besedy či místní Sokolovny. Tyto objekty jsou hojně využívány při nejrůznějších společenských, kulturních, sportovních či jiných akcích. Realizovat by se ale také měl projekt s názvem Živé náměstí, který představuje celoroční kulturní nabídku Městského úřadu, spolků apod., uskutečňovanou na náměstí města, a to s cílem podpořit kulturní a společenský život ve městě.

Projekt Monitoring hlukové a pachové zátěže vybraných lokalit města Otrokovice z oblasti Životního prostředí si klade za cíl dlouhodobě sledovat zátěž v obydlených lokalitách a vytvořit tak hlukovou mapu. Neméně důležitý je i Plán eliminace zápachů v Otrokovicích. Tyto projekty tak souvisí se snižováním negativních dopadů průmyslu ve městě, které výrazně ovlivňují život obyvatel.

Vzhledem k povaze diplomové práce je však nejvíce podstatná oblast Efektivní úřad, především pak zvyšování kvality jeho řízení. Projekty jsou zaměřené zejména na elektronizaci služeb, zvyšování výkonnosti a efektivity, rozvoj lidských zdrojů atd. Průběžně

mezi lety 2014-2023 je realizován projekt Komunikační informační systém s cílem vytvoření přehledného komunikačního a informačního systému úřadu. Realizován byl také projekt Mobilní aplikace, který umožňuje návštěvníkům a občanům v rámci připojení wi-fi hotspotů přístup do aplikací nejen s informacemi o dění ve městě, slouží také pro lepší orientaci na území města a v prostorách městského úřadu. Zrealizován je i záměr zřízení multimediálního informačního kiosku města, sloužícího navíc i jako úřední deska. Proběhl také projekt Mystery Client, který se orientuje na zákazníky úřadu, zpracování závazných standardů a zlepšování dobrého jména úřadu prostřednictvím návštěv „tajných klientů“, kteří přichází s různými požadavky. Město však nezapomíná ani na své zaměstnance úřadu, pro které běží realizace projektu Rozvoj lidských zdrojů, kde se jedná o zlepšování chodu úřadu, ale také vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Jak je zřejmé z jednotlivých částí Integrovaného strategického rozvojového plánu, má město Otrokovice jasně stanovenou vizi, konkrétní cíle a činí kroky k jejich naplnění, což dokazuje řada v praxi již zrealizovaných projektů. Snaží se také o udržitelný rozvoj města a o sjednocování zájmů občanů, podnikatelů a dalších organizací umístěných na jeho území. Jsou tak vytvořeny předpoklady nejen pro zpracování, ale také pro úspěšnou implementaci a realizaci komunikační strategie, která k výše uvedeným snahám města přispěje.

5.4 Rozpočet města

Další velmi důležitou součástí přípravy komunikační strategie je rozpočet města. Přestože zobrazení výdajů na komunikaci je problematické, zejména kvůli obecnosti a nemožnosti jejich přesného zachycení, neboť souvisí se širokou škálou činností, je jeho představení důležité zejména z důvodu nastínění finančních možností obce. Tato podkapitola vychází z rozpočtového portálu města Otrokovice, který je uveden na webových stránkách obce.

Příjmová i výdajová strana schváleného rozpočtu pro rok 2020 činila (ke dni 31. 1. 2021) 484 160 130 Kč. V upraveném rozpočtu poté výdaje převyšovaly nad příjmy, kdy saldo dosahovalo hodnoty 15 000 000 Kč. Skutečnost však udává hodnotu příjmové strany 518 152 668 Kč, výdaje poté činí 472 936 382 Kč. Pro přehlednost jsou hodnoty rozpočtu uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3 Hodnoty rozpočtu města Otrokovice pro rok 2020 v Kč (Rozpočtový portál města Otrokovice, 2021, vlastní zpracování)

	Příjmy	Výdaje	Saldo
Schválený rozpočet	484 160 130	484 160 130	0
Upravený rozpočet	517 600 460	532 600 460	-15 000 000
Skutečnost	518 152 668	472 936 382	45 216 286

Největšími položkami byly tradičně daňové příjmy, poté přijaté transfery, nedaňové příjmy, a nakonec příjmy kapitálové. Výdaje se skládaly z běžných výdajů k zajištění chodu města, zřízených organizací, sdružení či spolků a kapitálových výdajů. Z odvětvového členění připadá největší částka na oblast služeb pro obyvatelstvo, která ve skutečnosti činila 174 258 513 Kč, následovaná oblastí všeobecné veřejné správy a službami ve výši 113 090 450 Kč. Pro rok 2021 schválený rozpočet města disponuje částkou 410 190 560 Kč na straně příjmů a 461 137 970 Kč na straně výdajů. Schodek rozpočtu představuje 50,9 milionu korun. Jeho sestavení však bylo ovlivněno pandemií onemocnění COVID-19 (Rozpočtový portál města Otrokovice, 2021). Z dostupných zdrojů a prostřednictvím komunikace s oddělením rozpočtu, analýz a projektového řízení města bylo také možné získat konkrétní částky výdajů spojených s využíváním komunikačních nástrojů. Hodnoty jednotlivých položek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4 Hodnoty výdajů souvisejících s komunikačními nástroji v roce 2020 v Kč (Rozpočtový portál města Otrokovice, 2021, vlastní zpracování)

TV vysílání obce	449 878
Otrokovické noviny	1 066 661
Projekt krizových SMS zpráv	3 775
Integrovaný výstražný a varovací systém města	134 000

Přestože občané mnohdy nemají potřebu se seznamovat s často tak rozsáhlým dokumentem jako je rozpočet, je důležité, aby jim byl vždy alespoň ve zkrácené podobě představován. V rámci komunikační strategie tak město může např. prostřednictvím graficky přehledného letáku nastínit svůj současný i budoucí rozvoj a přispět tak k transparentnosti a otevřenosti úřadu.

6 HODNOCENÍ KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ

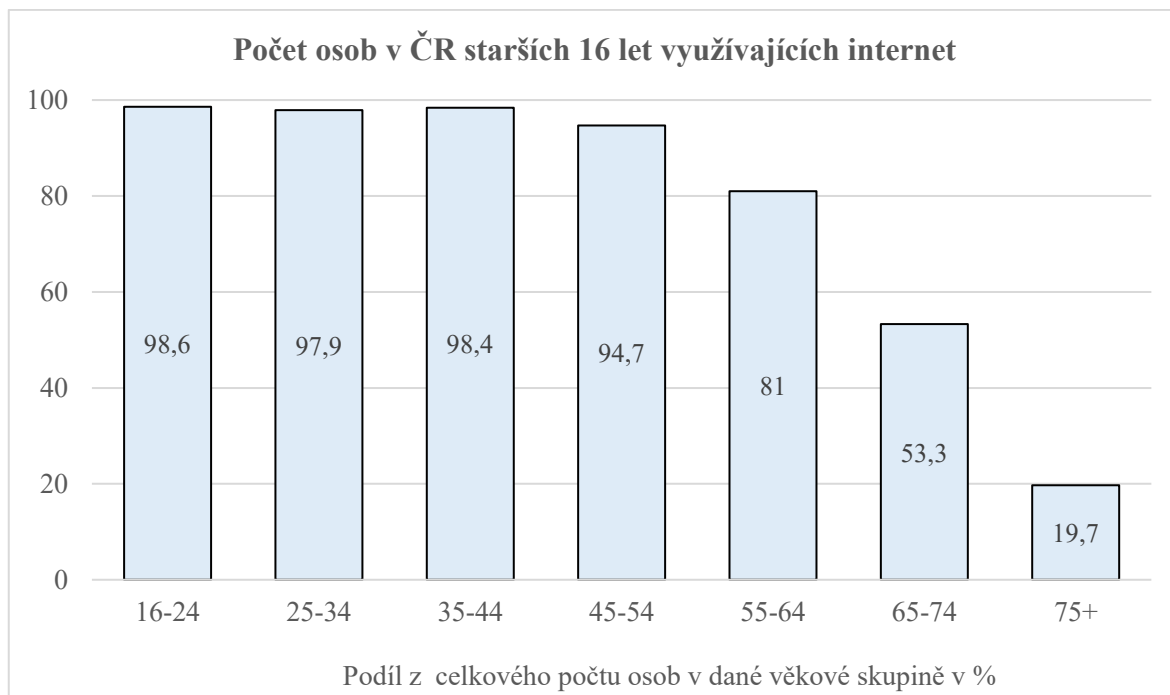
Město Otrokovice využívá širokou škálu komunikačních kanálů napříč online i offline prostředím. Komunikační kanály na sebe různými způsoby vzájemně odkazují, což potvrzuje využití integrované marketingové komunikace definované v teoretické části. Tento způsob integrace poté vede k vyšší efektivitě komunikace.

Kvalita poskytování informací se však u jednotlivých nástrojů liší, stejně jako míra jejich využívání. Následující analytická část práce postupně představí městem současně využívané komunikační nástroje, jejich zhodnocení, případně doporučení na změnu či zlepšení. Následovat bude prezentace výsledků dotazníkového šetření mezi veřejností, a nakonec také přehledné shrnutí všech výsledků analýzy.

6.1 Analýza současně využívaných komunikačních nástrojů

Na základě vlastního šetření bylo zjištěno, že Otrokovice využívají poměrně širokou škálu komunikačních nástrojů. Mezi ty „tradiční“ lze zařadit webové stránky, úřední desku, informační výstražný a varovací systém, místní televizi či periodikum. Město se však snaží reagovat také na trendy současné doby, jako jsou sociální sítě, elektronické služby a řada aplikací. Takto nastavený komunikační mix jednotlivých nástrojů dává prostor různým věkovým skupinám uživatelů.

Stále využívanější elektronická forma komunikace představuje velmi efektivní komunikační nástroj. Přestože internetová komunikace dříve cílila zejména na mladé lidi, dnes již tomu tak není a tato forma se stává dostupnější téměř pro všechny věkové kategorie. To ostatně lze doložit daty z Českého statistického úřadu. Podle tohoto zdroje v roce 2020 využívalo v ČR internet alespoň jednou v posledních 3 měsících celkem 81,3 % osob starších 16 let. Využívání internetu konkrétními věkovými skupinami ke dni 25. 11. 2020 je uvedeno v následujícím grafu, z kterého vyplývá, že internet má nejen u mladších generací velké využití. Proto stejně jako pro firmy v tržním prostředí, také pro oblast marketingu obcí je tato skutečnost velkou příležitostí. Jak již však bylo uvedeno v teoretické části, mezi marketingovou komunikací v online a offline prostředí musí existovat určitá vyváženost a nelze tak spoléhat pouze na jednu složku.



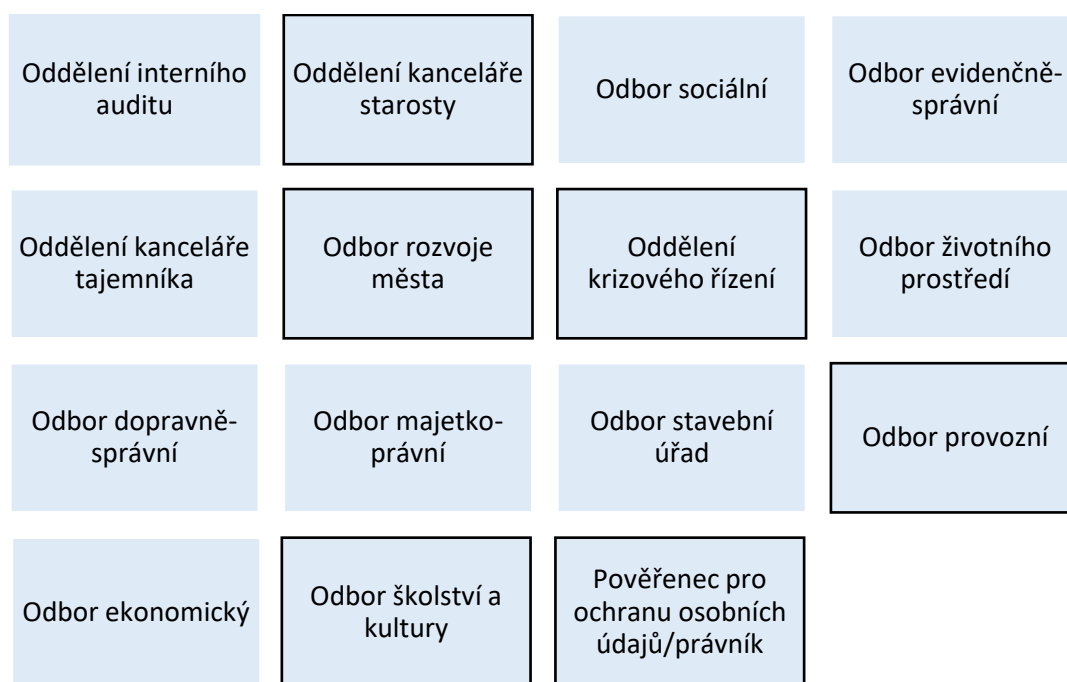
Obrázek 4 Věkové skupiny osob ČR starších 16 let využívajících internet (ČSÚ, 2020a)

6.1.1 Vnitřní a vnější komunikace města

Přestože se diplomová práce orientuje zejména na externí komunikaci, je zapotřebí alespoň stručně představit fungování komunikace interní, a to zejména z důvodu rozdělení zodpovědností a nastavení pravidel všem aktérům komunikace. Dalším stěžejním prvkem je také fakt, že fungování vnější komunikace města směrem k veřejnosti je podmíněno správným nastavením právě komunikace vnitřní. Zaměstnanci úřadu by tak měli mít přesně rozděleny role, znát své kompetence, zodpovědnosti a disponovat vždy úplnými a správnými informacemi.

Podle dostupných dat z Integrovaného strategického rozvojového plánu města využívají Otrokovice k vnitřní komunikaci intranet a specializovaný software dle jednotlivých agend. Intranet je přístupný všem zaměstnancům úřadu a slouží nejenom jako uložisko nejrůznějších dokumentů, ale pomocí redakčního systému umožňuje také měnit informace a sdělení na webových stránkách či zpřístupňuje některé další elektronické aplikace. Vedle informačního systému městského úřadu Radnice Vera pro výkon agend a dalších souvisejících činností byla zřízena i elektronická spisová služba v oblasti správy dokumentů. Další služby eGovernmentu podpořilo zavedení technologického centra ORP Otrokovice, které mimo jiné zajistilo propojení elektronické spisové služby s dalšími obcemi a městem zřízenými organizacemi (GRANTIKA České spořitelny, a.s., 2013a).

Organizační struktura městského úřadu se skládá z pozice starostky města, dvou místostarostů, tajemníka úřadu a následujících odborů a oddělení uvedených v přehledu níže. Starosta města v čele úřadu zastupuje město navenek a je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu, který mu je odpovědný za plnění úkolů. Tajemník je vedoucím zaměstnancem města a vedoucím úřadu. Místostarosta poté zastupuje starostu města a plní úkoly svěřené zastupitelstvem. Podporou těmto pozicím jsou právě oddělení kanceláře tajemníka a oddělení kanceláře starosty. Zbývajících samostatnými odděleními jsou oddělení krizového řízení a oddělení interního auditu.



Obrázek 5 Organizační struktura městského úřadu Otrokovice (Organizační struktura, 2021, vlastní zpracování)

Pro účely práce není stěžejní popis činností všech výše uvedených odborů či oddělení. Vybrané zvýrazněné jednotky úřadu mají však ve své náplni činností mimo jiné také činnosti spojené právě s nástroji komunikačního mixu, které byly představeny v teoretické části. Oddělení kanceláře starosty tedy informuje veřejnost o činnostech města a příslušných orgánů prostřednictvím webových stránek, tištěných a elektronických médií. Dále vykonává redakční práci při přípravě tiskových materiálů, zabezpečuje organizaci v oblasti vztahů s partnerskými městy či eviduje petice, stížnosti, podněty a žádosti o poskytnutí informací. V rámci tohoto oddělení je zřízena také pozice tiskové mluvčí, která je stěžejní zejména pro komunikaci záležitostí města a úřadu s veřejností, pro kontakty se sdělovacími prostředky a pro vydávání tiskových zpráv. Propagaci a prezentaci města vykonává v rámci své

působnosti Odbor školství a kultury. Oblast elektronické komunikace, provoz webových stránek města, činnost podatelny, správu datové schránky města, poskytování vstupních informací pro návštěvníky úřadu či vyvěšování písemností na úřední desce, a to jak v podobě fyzické, tak elektronické, zabezpečuje Odbor provozní. Přípravu a související úkoly při tvorbě strategických rozvojových dokumentů má na starosti Odbor rozvoje města. Pověřенец pro ochranu osobních údajů/právník informuje o nově vydaných právních předpisech týkajících se města a zabezpečuje činnosti v oblasti přípravy právních a vnitřních předpisů města.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že město Otrokovice nemá zřízeno samostatné tiskové oddělení, které by se zabývalo výhradně komunikací a sjednocováním postupů při správě komunikačních nástrojů a propagaci města. Na základě vzájemné konverzace s tiskovou mluvčí Otrokovic vyplynulo, že přístup na web i oficiální Facebook města má více pracovníků, a to zejména z oddělení kanceláře starosty. Zatímco se na správě webových stránek podílí výhradně pozice tiskové mluvčí, s výjimkou doby její nepřítomnosti, provoz Facebookového profilu spravují také referentky z kanceláře starosty, a to z důvodu udržení větší aktivity na této sociální síti. Obecně však komunikaci s veřejností má primárně na starost tisková mluvčí, která kromě představitelů města komunikuje také s novináři.

6.1.2 Webové stránky města Otrokovice

Webové stránky města jsou dnes považovány za jeden ze stěžejních komunikačních nástrojů. Na rozdíl od webových stránek firem či jiných organizací poskytují obce na svých stránkách širokou škálu informací z nejrůznějších oblastí, což se pak může odrážet na jejich struktuře a přehlednosti. Uživateli a návštěvníkům obecního webu může orientace a následné nalezení zadaného požadavku zabrat více času. Při tvorbě stránek je proto vedle povinností plynoucích ze zákona potřeba myslet také na to, které informace jsou opravdu podstatné, které chceme sdělovat a které primárně odpovídají potřebám uživatelů i úředníků. Nejen na tvorbě strategických dokumentů, ale i na tvorbě obecních webových stránek by se tak měli podílet také ti, pro které je web vytvářen. Prostřednictvím zjištěných preferencí uživatelů, případně analýzy již existujícího webu, pak můžeme např. na hlavní stranu umístit nejčastěji vyhledávané informace a ze zákona povinné, avšak méně vyhledávané informace, připojíme až na sekundární pozice. Samozřejmostí je také rozdělení kompetencí provozu webových stránek, a to nejlépe tak, aby za ně odpovídal jeden či několik málo osob. Přispěje se tak k jasné struktuře, obsahu a zamezí se opakovanému uvádění sdělení (Jungová a Chum, 2013).

Město Otrokovice má zpracované webové stránky, které poskytují nejen řadu informací, aktuálních zpráv, ale také elektronických služeb a dalších užitečných odkazů. Z elektronických služeb či jiných elektronických aplikací může uživatel stránek využít:

- Úřední desku;
- Hlášení závad – upozornění na určitý problém vyskytující se v obci s možností přiložení fotografie a označení přesného místa na mapě;
- Veřejné zakázky;
- Potřebuji si vyřídit (v průběhu zpracování práce modifikováno jako Portál občana);
- On-line objednávání občanů;
- Internetové volání;
- SMS InfoKanál – zasílání SMS zpráv za účelem informování;
- Strategické projekty města – přesné zobrazení místa a identifikace projektu prostřednictvím geografického informačního systému;
- Čerpání rozpočtu;
- E-podatelnou;
- Ztráty a nálezy;
- Mapové služby – např. mapa bezbariérových přístupů;
- Projekty spolufinancované Evropskou unií;
- Webovou kameru.

Webové stránky disponují funkcí zvolit si mezi českým, anglickým nebo německým jazykem, což je považováno zejména pro průmyslové město s mnoha firmami zde lokalizovanými za velmi užitečné. Pro snazší orientaci jsou rozčleněny na záložky Město a okolí, Městský úřad, Městské zpravodajství a Volný čas. Uživatel si také může vybrat, zdali chce zobrazit aktuální zprávy či informace z úřední desky. Nechybí ani odkaz na nejbližší akce či kalendář akcí. Užitečné jsou také praktické odkazy v dolní části webu, které představují rychlejší cestu k získání informací. Na stránky je také pravidelně přikládána elektronická verze místního periodika Otrokovických novin či přímý přenos ze zasedání zastupitelstva. Týdenní počet zobrazení webových stránek je přibližně 16 000, měsíční 72 000 a roční 961 000.

Vzhledem k postavení průmyslu a množství firem ve městě, by však pro Otrokovické webové stránky bylo vhodnější dělení obsahu na kategorie pro občany, podnikatele, popřípadě turisty. Informace, sdělení a elektronické služby by se následně generovaly dle zvoleného kritéria. Předělo by se tak zobrazení informací a dat, která nejsou pro konkrétního uživatele v danou chvíli podstatná. Dalším návrhem je, aby se webové stránky města staly více nástrojem k získávání zpětné vazby prostřednictvím pravidelného umístování anket, dotazníků či zavedením trvalého diskusního fóra.

6.1.3 Úřední deska

Podle § 26 odst. 1 správního řádu má každý správní orgán povinnost zřídit úřední desku, zajistit veřejnosti nepřetržitý i dálkový přístup k jejímu obsahu. Samozřejmostí je zabezpečení osvětlení stejně jako zajištění ochrany samotných dokumentů před poškozením. Úřední deska existuje jak v hmotné, tak v elektronické podobě. Digitální úřední deska s dotykovou obrazovkou pak představuje kombinaci dvou výše uvedených možností. Tento komunikační nástroj slouží především ke zveřejňování právních předpisů obce, oznámení o zahájení územních řízení, o zasedání zastupitelstva apod. Vedle povinností daných zákonem by se mělo dbát zejména na přehlednost obsahu úřední desky.

Kamennou úřední desku má město Otrokovice umístěnou před budovou městského úřadu. Pro přehlednost a lepší orientaci se dělí na několik částí, jako jsou informace, oznámení, rozpočet, záměry na prodej, pronájem majetku, výběrová a stavební řízení a veřejné vyhlášky. Elektronická úřední deska je zveřejněná na webových stránkách města, kde je navíc umístěn odkaz pro shlédnutí nejnovějších příspěvků. Člení se do následujících kategorií:

- vyhlášení právních předpisů města;
- veřejné vyhlášky – daňová řízení, územní a stavební řízení, jiná řízení;
- záměry města převést nebo pronajmout nemovitý majetek města;
- výběrová řízení – veřejné soutěže;
- ostatní;
- volná úřednická pracovní místa;
- volná neúřednická pracovní místa;
- dražební vyhlášky;

- ztráty a nálezy, vraky;
- odstávky elektřiny, vodo, topo, plyn;
- zveřejnění dotačních smluv;
- pozvánky, usnesení rady města, zastupitelstva města.

Nejen z důvodu vyčerpání kapacity fyzické úřední desky, má město Otrokovice před vchodem úřadu umístěnou také digitální úřední desku ve formě informačního kiosku. Vedle úředních oznámení poskytuje díky propojení s webovými stránkami města a turistického informačního centra řadu sdělení o dění ve městě, kalendář akcí, jízdní řády, mapy města, Otrokovické noviny apod. Bezesporu velkou výhodou digitální úřední desky je uživatelská přívětivost, jednoduché ovládání či rychlé vyhledávání informací, ale také úspora místa a času spojeného se zveřejňováním a aktualizováním široké škály dokumentů. Otrokovice tak využívají všechny dostupné možnosti provozu tohoto komunikačního kanálu.

6.1.4 Veřejná zasedání zastupitelstva

Veřejná zasedání zastupitelstva se konají v sále Otrokovické Besedy. Během roku 2021 je naplánováno 6 schůzí. Materiály k příslušnému zasedání a souhrnná usnesení jsou v souladu se zákonem zveřejňována na webových stránkách, kde lze stejně jako na YouTube kanálu města sledovat online přenos z tohoto jednání. Jedná se však o online živé vysílání, občané jej tedy mohou sledovat pouze v reálném čase konání zasedání. Zpětné přehrání není možné. Zasedání konané ve středu 17. 2. 2021 sledovalo na YouTube kanálu přibližně 50 osob.

Nejen v Otrokovicích, ale i v dalších městech ČR se v menší či větší míře bohužel vyskytuje pasivita občanů a nezájem se účastnit zasedání. Jedním z důvodů může být také čas zasedání, tedy 16 hod, kdy lidé pracují či se vrací ze zaměstnání a nestihnou se tedy samotného jednání účastnit. Jako řešení se nabízí ponechání záznamu zasedání, alespoň po předem stanovenou dobu, kdy by lidé měli možnost video zhlédnout zpětně. Archivace přenosu byla na návrh občanů na zastupitelstvu v minulosti již projednávána, bohužel však neúspěšně. Důvodem byly zejména právní předpisy. V některých městech však videozáznamy ze zasedání zastupitelstev existují. Díky tomuto kroku by se mohla zvýšit nejenom sledovanost jednání a informovanost občanů, ale také transparentnost, otevřenost úřadu a důvěra obyvatel.

6.1.5 Sociální sítě

Sociální sítě už dávno nepředstavují komunikační nástroj vhodný pouze pro mladou generaci a např. zřízení Facebooku obce se stává poměrně běžnou praxí. Ke dni 18. 2. 2021 se Facebook města Otrokovice líbil 2 441 lidem a 2 644 jej sledovalo. Město je na této sociální síti poměrně aktivní a snaží se reagovat na dotazy či připomínky sledujících. Kromě zveřejňování aktuálních informací souvisejících s chodem úřadu, města a jeho blízkého okolí, jsou zde sdíleny např. přenosy ze zasedání zastupitelstva, reportáže místní televize či odkazy na Otrokovické noviny. Nově také město připravilo seriál o městských organizacích a společnostech, kde formou krátkých videí či fotek představují občanům místní organizace, jejich činnost a poskytované služby.

Z analýzy obsahu Facebookových stránek města dále vyplynulo, že dle jednotlivých indikátorů (počet kliknutí „To se mi líbí“, komentářů či sdílení) se největší oblibě těší právě neformální styl příspěvků, např. ve formě fotek či videí. Město by tak nemělo pouze přikládat zprávy s odkazy na webové stránky, ale v souladu se zachováním serióznosti komunikačního kanálu vytvářet vlastní, více přátelský obsah. Podstatou sociálních sítí je navíc vzájemná interakce s uživateli, kteří mají možnost okamžitě na dané příspěvky reagovat. Město tak poměrně jednoduše získává zpětnou vazbu či prostor k případnému vedení diskuse. Vedle ujasnění obsahu Facebookového profilu a sjednocení stylu přidávaných příspěvků je důležitá také pravidelnost této formy komunikace.

Na sociální síti Facebook existuje také veřejná skupina „Otrokovice“, která má ke dni 18. 2. 2021 10 800 členů, a sdružuje lidi, kteří zde bydlí, pracují, studují či mají k městu jiné vazby. Tito členové zde sdělují své názory, poznatky či vzájemně pokládají dotazy. Přestože město nemá možnost, jakkoliv tuto skupinu spravovat, díky častým diskusím a množství členů, se může stát velmi cenným zdrojem názorů, postojů a zpětné vazby obyvatel.

Na svých webových stránkách město udává, že využívá také sociální síť Twitter. Tuto platformu však v současné době nepoužívá. Lze na ni umístit krátké texty, obrázky, videa či odkazy. Twitter je tedy vhodný zejména pro rychlé, stručné či mimořádné podání informací uživatelům této sítě. Výhodou je, stejně jako u Facebooku, vzájemná interakce např. se státní správou, jinými územními celky či organizacemi.

Další potenciální sociální síť, kterou město může využít, představuje Instagram. Vzhledem k možnosti oslovení další cílové skupiny, by na rozdíl od Facebooku, byl zřízen primárně k propagaci města. Město by tak prostřednictvím krátkých videí a fotek mohlo přilákat

turisty, návštěvníky či investory. Platformu však lze využít také k podobnému účelu jako Facebook, tedy k informování zejména mladší generace občanů.

6.1.6 Otrokovické noviny

Tisk představuje tradiční komunikační kanál, který je v posledních letech spíše na ústupu. Zejména u starší generace je však stále oblíbený a velmi přínosný, proto by neměl být opomíjen. Každý předposlední pátek v měsíci vychází místní periodikum Otrokovické noviny. Roznášeny jsou zdarma následující pondělí až středu prostřednictvím České pošty do schránek obyvatel. K dostání jsou však také např. na recepci radnice, v Otrokovické Besedě, na místním nádraží v informačním centru Českých drah či na recepcích místních hotelů (Otrokovické noviny, ©2021). Celkem je měsíčně tištěno 9 100 ks. Dostupnost je také zajištěna v elektronické formě na webových stránkách města. Každý měsíc je na jejich vydání navíc upozorňováno i prostřednictvím odkazu na Facebookových stránkách města. Doporučením je, aby se v příspěvku společně s odkazem vyskytoval i zkrácený obsah novin a čtenáře tak zaujal a přiměl k přečtení.

Otrokovické noviny jsou tištěny v souladu s jednotným vizuálním stylem města, tedy v kombinaci bílé a modré barvy. V záhlaví periodika je navíc odkaz na Facebook města, jeho webové stránky a QR kód Otrokovických novin v elektronické podobě. Tisk pravidelně obsahuje 12 stran. Kromě informací o aktuálním dění a událostech z oblasti sportu ve městě obsahují noviny rubriku Společenská kronika, Inzerce, Krátce z města, Rozhovor měsíce, Z redakční pošty či kulturní program Otrokovické Besedy. V případě aktuálnosti či potřeby se vyskytuje např. rubrika Výběrového řízení, pozvánky na nejrůznější akce, příspěvky místních organizací apod. Samozřejmostí jsou také přikládání fotografie, které doplňují většinu uváděných článků.

Otrokovické noviny jsou graficky zpracované velmi kvalitně a obsahují sdělení z nejrůznějších oblastí života. Pro kontinuálnost, snazší orientaci a přehlednost je považováno za přínosné stanovit jejich pravidelnou strukturu. Obsah sdělení aktuálního čísla by byl uveden také na přední stránce tisku společně s nejaktuálnějšími zprávami, novinkami či mimořádnými sděleními. Na následujících listech by postupně byly umístěny zprávy, o již proběhlých událostech, akcích či rozhovory se zajímavými osobnostmi. Část tisku by byla také pravidelně zasvěcena městskému úřadu a zastupitelstvu. Svůj prostor k představení svých činností a služeb by dostávaly i místní podniky, firmy, organizace a jiné instituce. Vedle oblasti sportu a kultury, by existovala také možnost pro vyjádření názorů občanů

souvisejících s děním ve městě. Poslední strana by ve formě kalendáře shrnula veškerá důležitá data a termíny společenských akcí (např. úhrada poplatků, zápis do škol, konání místního plesu apod.).

Stejně jako u sociálních sítí by se však nemělo jednat o pouhé kopírování textu z tiskových zpráv a jiných sdělení umístěných na webových stránkách, nýbrž o vytváření vlastního obsahu přizpůsobenému právě povaze tohoto komunikačního kanálu.

6.1.7 TV vysílání obce

Do roku 2019 provozovala Otrokovická Beseda prostřednictvím webových stránek a YouTube kanálu vlastní televizní vysílání Městská televize Otrokovice. První video zde bylo umístěné již v roce 2012. Reportáže se převážně týkaly aktuálního dění ve městě, sportovních a kulturních událostí, investičních akcí města apod. V polovině roku 2019 však vysílání převzala česká regionální televizní stanice Televize TVS, společnosti JD Production s.r.o. Ta v tentýž roce spustila také internetové vysílání, a to zejména s cílem přiblížení se mladší generaci diváků a těm, kteří by jinak neměli klasické televizní vysílání k dispozici. Podle průzkumu agentury Median patří TVS k nejsledovanějším regionálním televizím ČR (O televizi TVS, ©2009–2021). Kromě reportáží z Otrokovic lze navíc na stránkách sledovat i aktuality z blízkých regionů. Odkaz na televizní vysílání je umístěn na webových stránkách města, reportáže jsou navíc sdíleny také prostřednictvím oficiálního Facebookového profilu Otrokovice.

Dle dostupných dat z rozpočtu města došlo díky přenesení činností spojených s vysíláním ke snížení finanční zátěže, kdy roční náklady na původní televizní vysílání dosahovaly výše 900 tis. Kč, zatímco částka TV vysílání obce z roku 2020 činila přibližně 450 tis. Kč.

6.1.8 Rozhlas

Tento tradiční komunikační kanál, přestože nepatří k těm nejmodernějším, je pro obec nepostradatelný. Otrokovice jej využívají jako integrovaný výstražný a varovný systém při mimořádných událostech, jako jsou povodně či jiné krizové situace. Výhodou je bezesporu velký dosah samotného hlášení a téměř okamžité použití, nicméně je potřeba dbát na jeho provoz a údržbu. Na některém území obce může být hlášení hůře slyšitelné.

Na stránkách města je zpřístupněn přepis hlášení rozhlasu, který uživatelům umožňuje přečíst si hlášení v písemné podobě. Nicméně tato služba není v současné době aktivní,

poslední příspěvek pochází z roku 2016. Důvodem může být to, že její funkci částečně přebrala služba InfoKanal SMS, které je věnován následující odstavec.

6.1.9 SMS systém

Tento moderní komunikační kanál slouží nejen pro obyvatele Otrokovic, ale určen je pro všechny, kteří mají k městu jakékoliv vazby. K zasílání SMS zpráv s mimořádnými informacemi je vyžadována registrace, která je zdarma. Původně byly zřízeny tzv. „Krizové SMS“, které uživatele této služby informovaly o mimořádných událostech, jako jsou povodně, požáry atd. Následně vznikly „Info SMS“, které upozorňovaly na dopravní omezení, odstávky vody či elektrické energie. Již dva roky jsou však tyto dvě služby spojeny a dostupné jsou pod označením „InfoKanal SMS“. Starostka města Hana Večerková na webu uvedla, že služba navíc disponuje funkcí zasílat oznámení jen do určitých ulic. Nedochozí tak ke zbytečnému přehlcení uživatelů informacemi, které se jich nijak nedotknou. Pro osoby, které nejsou zaregistrované k využívání SMS systému, jsou pak oznámení zpřístupněna na webových stránkách města.

6.1.10 Turistické informační centrum

Nejen pro turisty a návštěvníky města je v místní Otrokovické Besedě zřízeno turistické informační centrum. V jeho prostorách lze získat propagační předměty, tiskoviny s informacemi o městě, o kulturních a společenských akcích, tipy na výlety, možnosti ubytování a další materiály. Centrum umožňuje také přístup k internetu a možnost Wi-Fi připojení. V roce 2020 bylo zřízeno také odloučené pracoviště centra v blízkosti místního přístaviště, kde se koncentrují cyklisté, turisté, návštěvníci města i samotní občané. Zřízením stánku tak došlo k přiblížení těmto cílovým skupinám.

Turistické informační centrum disponuje také vlastními webovými stránkami. Oproti webovým stránkám města jsou však z pohledu kvality zpracování na nižší úrovni. Vedle představení Otrokovic a služeb turistického centra, obsahují odkazy na ubytování, místní gastronomii či přehled turistických cílů jak v samotném městě, tak v jeho okolí. Užitečný je také kalendář kulturních a sportovních akcí. Facebook turistického a informačního centra se ke dni 6. 3. 2021 „líbí“ 387 lidem a 407 uživatelů jej „sleduje“. Obsah tvoří především pozvánky na nejrůznější akce či sdílení tipů na výlety po okolí.

Vlastní webové stránky, ale i Facebook centra by bylo vhodné rozšířit např. o seznam autoservisů, servisů kol, bankomatů, lékáren a dalších služeb, které jsou zejména turisty,

cyklisty a dalšími návštěvníky města využívány. Zakomponovat by se také dala doporučení místních občanů např. na místa přátelská k dětem, ať už se jedná o restaurace, dětská hřiště, cyklostezky, rekreační oblasti apod.

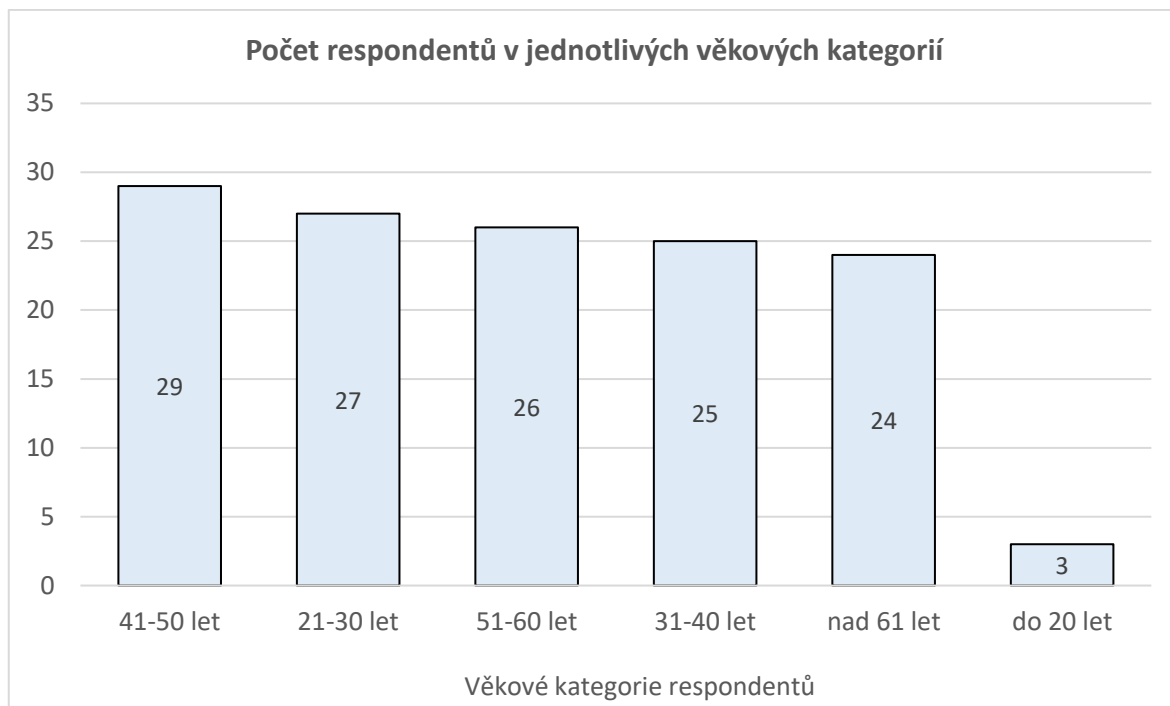
6.2 Dotazníkové šetření

Další součástí analytické části diplomové práce je dotazníkové šetření, které probíhalo jak ve fyzickém, tak v online prostředí. Tento přístup zajistil získání dat napříč všemi věkovými kategoriemi. Z důvodů epidemiologické situace v České republice však bylo od osobního vyplňování dotazníků následně upuštěno.

Dotazování byli především obyvatelé města Otrokovice. Možnost vyjádřit svůj názor měli také obyvatelé celého správního obvodu a lidé s nejrůznějšími vazbami na město či zájmem o vzájemnou komunikaci, a to zejména prostřednictvím sociální sítě Facebook.

I přes ztížené podmínky byl v každé věkové kategorii získán téměř obdobný počet hodnocení a cenných názorů veřejnosti na komunikaci města a nedošlo tak k ovlivnění výsledků převahou některé z věkových skupin. Výjimku tvořily osoby do 20 let, od kterých se nepodařilo získat data v dostatečném množství. Dá se předpokládat, že vzhledem k nízkému věku neprojevují zájem o komunikaci s městem a dotazníkového šetření se tak zúčastnili pouze 3 respondenti. Rozdělení účastníků dle věku je uvedeno v následujícím grafu.

Celkem se kvantitativního výzkumu zúčastnilo 134 respondentů, z toho 87 žen a 46 mužů (jeden respondent své pohlaví neuvedl). Elektronických dotazníků bylo vyplněno 93 a jejich návratnost činila 59,6 %. Papírových dotazníků využilo 41 osob a vráceno bylo 100 %. Data týkající se pohlaví, věku a vzdělání byla získávána zejména pro zjišťování případně existujících vazeb mezi jednotlivými kritérii.

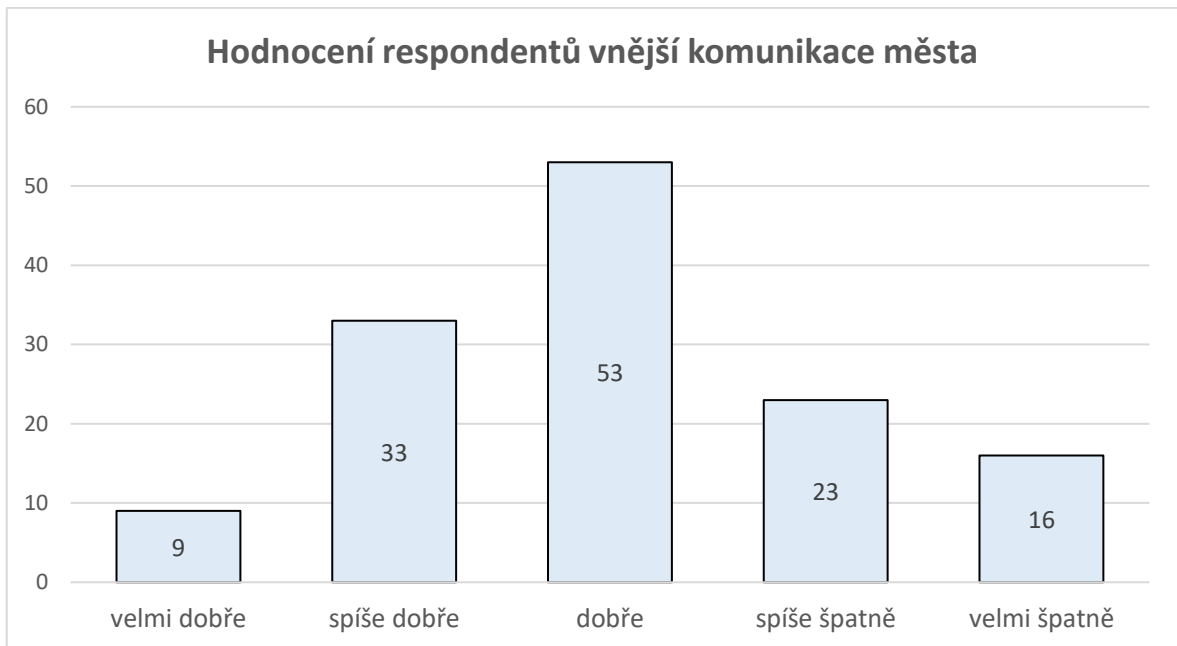


Obrázek 6 Počet respondentů v jednotlivých věkových kategoriích (vlastní zpracování)

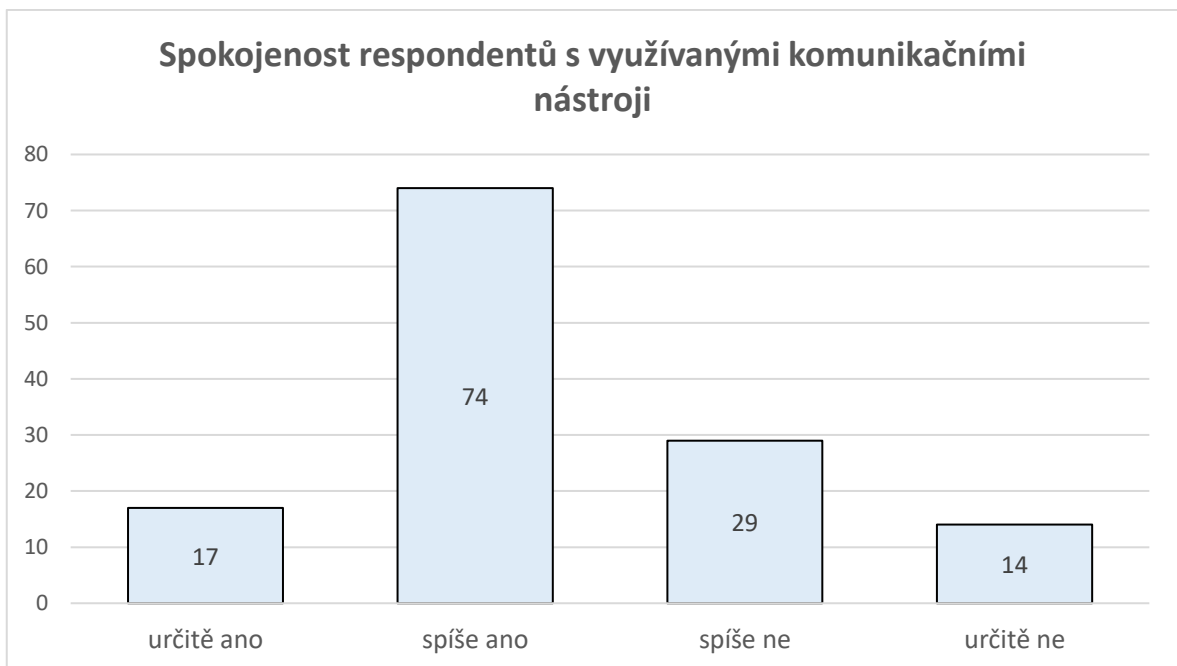
6.2.1 Hodnocení komunikace města s veřejností

První otázka dotazníku se zabývala hodnocením vnější komunikace města, tedy zdali a do jaké míry jsou respondenti s komunikací města spokojeni. Prostřednictvím Likertovy škály se vyjádřilo všech 134 respondentů, z nichž 39,55 % hodnotí komunikaci „dobře“, 24,63 % respondentů „spíše dobře“ a „velmi dobře“ zvolilo 6,72 % dotázaných. Naopak možnost „velmi špatně“ zvolilo 11,94 % a 17,16 % respondentů „spíše špatně“. Kladný názor na komunikaci města tak celkem vyjádřilo celkem 70,9 % ze všech zúčastněných respondentů.

Na stejném principu byla založena i otázka následující, a to spokojenost s využívanými komunikačními nástroji. Nejčastější odpověď, tedy „spíše ano“ zvolilo 55,22 % respondentů, 21,64 % poté „spíše nebyli“ s využívanými komunikačními nástroji spokojeni. „Určitě ne“ odpovědělo 10,45 % respondentů a „určitě ano“ jen 12,69 % dotázaných. Pro přehlednost jsou odpovědi jednotlivých respondentů na první dvě otázky zpracovány do následujících grafů.



Obrázek 7 Hodnocení respondentů vnější komunikace města (vlastní zpracování)



Obrázek 8 Spokojenost respondentů s využívanými komunikačními nástroji (vlastní zpracování)

Přestože občané a veřejnost považují komunikaci města za dobrou, vždy existuje prostor pro zlepšení, což ukazují následující výsledky.

6.2.2 Přehled využívání jednotlivých komunikačních nástrojů

K analýze současného stavu využívání jednotlivých komunikačních nástrojů byla vytvořena otázka č. 3. Zde respondenti mohli vyjádřit, zdali a popřípadě jak často využívají uvedené komunikační nástroje. Z výsledků odpovědí jednotlivých respondentů jasně vyplývá, že nejčastějšímu využití, tedy možnostem „velmi často“ a „často“, se těší webové stránky (54,48 % odpovědí) a Otrokovické noviny (47,01 %) společně s oficiálním Facebookem města (34,33 %). Naopak méně je využívána úřední deska (24,63 %) či zasedání zastupitelstva (28, 36 %). Nutno dodat, že míra využití turistického informačního centra je ovlivněna současnou epidemiologickou situací a omezením volného pohybu osob v České republice.

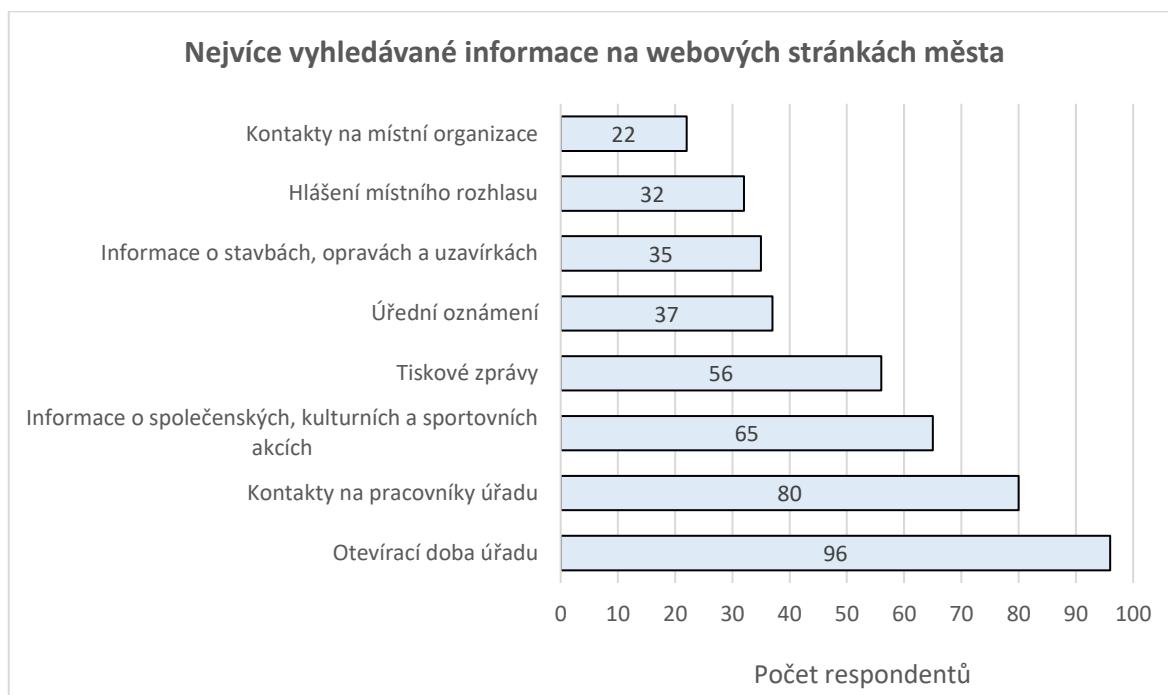
Tabulka 5 Četnost využití jednotlivých komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)

Komunikační nástroj	Četnost využití			
	velmi často	často	zřídka	nevyžívám
Oficiální webové stránky města Otrokovice	22	51	50	11
Oficiální Facebook města (Město Otrokovice)	19	27	45	43
Otrokovické noviny	27	36	44	27
Úřední deska (online i fyzická)	6	27	53	48
Zasedání zastupitelstva	10	28	31	65
Televizní zpravodajství z Otrokovic	8	31	34	61
Komunikace s pracovníky příslušných kanceláří úřadu (e-mail, telefon, osobně)	24	47	42	21
Turistické a informační centrum	5	13	53	63

6.2.3 Informace na webových stránkách

Další otázka se týkala nejčastěji vyhledávaných informací na webových stránkách města Otrokovice. Zde mohli dotázaní zvolit více odpovědí. Nejvíce vyhledávaná informace je především otevírací doba úřadu (zvolilo 71,64 % respondentů), kontakty na pracovníky úřadu (59,70 %) a informace o společenských, kulturních a sportovních akcích (48,51 %). Výsledky šetření poukazují na to, jaká témata, informace a odkazy umístit na přední stranu

webových stránek a tím přizpůsobit jejich vzhled a strukturu tak, aby byly uživatelsky co nejvíce přívětivé. Pořadí nejvíce vyhledávaných informací vystihuje následující graf.



Obrázek 9 Nejvíce vyhledávané informace na webových stránkách (vlastní zpracování)

6.2.4 Hodnocení vybraných komunikačních nástrojů

Následující sada otázek se týkala především hodnocení webových stránek města, oficiálního Facebooku města Otrokovice a Otrokovických novin. Vedle známkování jednotlivých komunikačních kanálů měli respondenti také možnost se vyjádřit k možnostem jejich zlepšení. Náměty jsou následně uvedeny v podkapitole „Podněty a názory získané z dotazníkového šetření“.

U elektronického dotazníku došlo k vyřazení 10 odpovědí, které neobsahovaly vyplněnou známku u všech uvedených aspektů. Navíc vzhledem k tomu, že ne všichni respondenti využívají webové stránky, se otázkou tedy celkově zúčastnilo 117 respondentů.

K hodnocení rozsahu informací, témat, přehlednosti a kvality zpracování se dotázaní vyjádřili následovně:

Tabulka 6 Známkování webových stránek města (vlastní zpracování)

Kritérium	Známka				
	1	2	3	4	5
Rozsah informací	25	36	45	8	3
Přehlednost	4	18	27	30	38
Kvalita zpracování	6	25	44	23	19
Aktuálnost	10	41	42	13	11

Z výše uvedených kritérií je zřejmé, že nejhorší hodnocení obdržela přehlednost webových stránek, kdy 32,48 % respondentů uvedlo známku 5 a 25,64 % odpovědí obsahovalo známku 4. Naopak pozitivně je u webových stránek vnímán rozsah informací. 21,37 % všech respondentů zvolilo známku 1, 30,77 % známku 2 a 38,46 % známku 3. Nejvíce respondentů ohodnotilo kvalitu zpracování (37,61 %) i aktuálnost (35,90 %) známkou 3.

Oficiální profil na sociální síti Facebook sleduje 55,97 % ze 134 respondentů. V následující tabulce je uvedeno jejich hodnocení. Po vyřazení nerelevantních dat bylo získáno celkem 69 odpovědí.

Tabulka 7 Známkování oficiálního Facebooku města (vlastní zpracování)

Kritérium	Známka				
	1	2	3	4	5
Rozsah informací	2	15	24	17	11
Přehlednost	15	25	21	6	2
Kvalita zpracování	6	17	26	11	9
Aktuálnost	7	16	15	15	16

Celkem 34,78 % respondentů ohodnotilo rozsah informací na Facebooku města průměrně, tedy známkou 3, obdobně jako kvalitu zpracování, kdy stejnou známku zvolilo 37,68 % dotázaných. Pro známku 2 u přehlednosti profilu se vyjádřilo 36,23 % lidí. Názory veřejnosti

na hodnocení aktuálnosti jsou však rozporuplné. Téměř totožné procento respondentů (23,19 % a 21,74 %) se vyjádřilo pro známky 2, 3, 4 a 5.

Místní periodikum Otrokovické noviny čte 103 ze 134 dotázaných, což tvoří 76,87 %. Po vyřazení nerelevantních odpovědí se k hodnocení tohoto komunikačního nástroje vyjádřilo celkem 91 respondentů.

Tabulka 8 Známkování Otrokovických novin (vlastní zpracování)

Kritérium	Známka				
	1	2	3	4	5
Rozsah informací	21	28	25	13	4
Témata	14	30	25	12	10
Přehlednost	20	34	22	10	5
Kvalita zpracování	23	30	20	11	7
Aktuálnost	14	16	24	18	19

Nejčastěji známkou 2 byl ohodnocen rozsah informací (30,77 %), zvolená témata (32,97 %), přehlednost (37,36 %) a kvalita zpracování (32,97 %). Rozporuplná situace byla opět u kritéria aktuálnosti. Zde nejvíce respondentů, konkrétně 26,37 % ohodnotilo aktuálnost známkou 3. Známkou 5 však zvolilo jen o 5 méně dotázaných, přesně 20,88 %. 19,78 % respondentů hodnotilo známkou 4, 17,58 % známkou 2 a 15,38 % respondentů známkou 1.

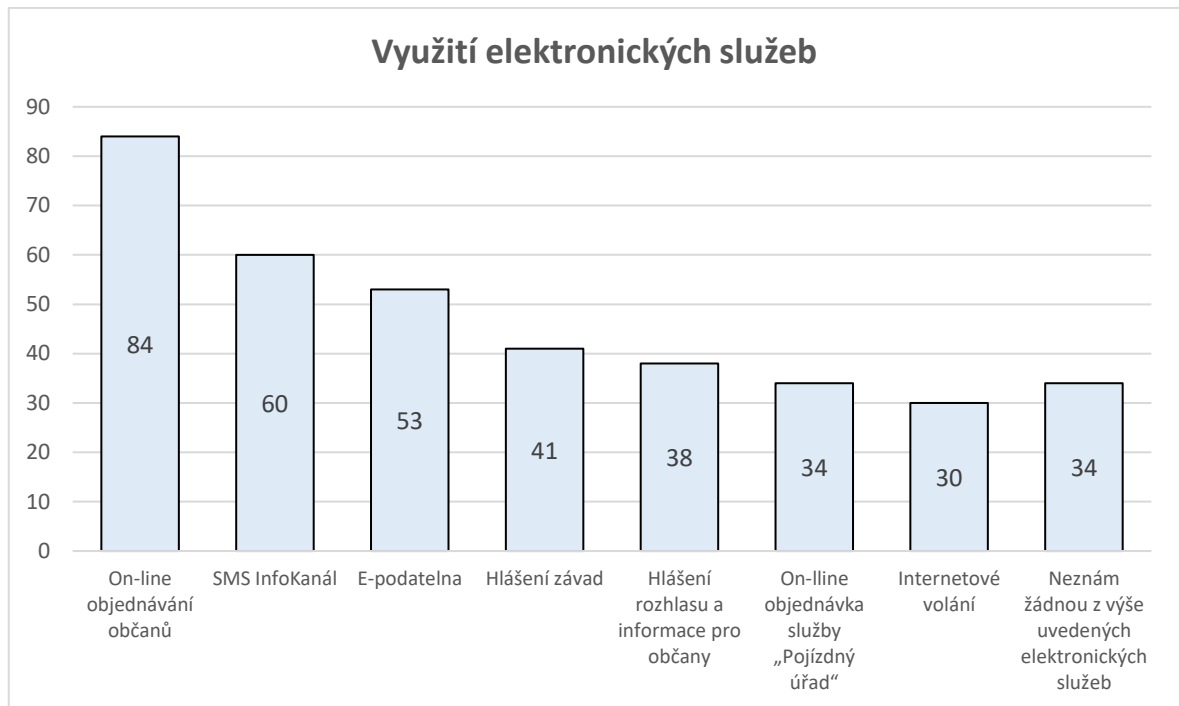
Ze zkoumaných kritérií hodnotí respondenti webové stránky nejlépe z pohledu rozsahu informací, naopak přehlednost obdržela nejvíce negativních ohlasů. Sociální síť Facebook vyniká zejména svou přehledností, pozornost by se však měla zaměřit opět na aktuálnost, která obdržela nejhorší hodnocení. Přehlednost u Otrokovických novin je veřejností vnímána velmi pozitivně, aktuálnost poté spíše negativně. Níže uvedené průměrné známky jednotlivých komunikačních nástrojů se pohybují v rozmezí mezi 2,35 a 3,68. Na jednu stranu to vypovídá o tom, že žádný z nástrojů není veřejností hodnocen velmi negativně, na stranu druhou však žádný komunikační kanál nevykazuje nejlepším hodnocením.

Tabulka 9 Získané průměrné známky daných komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)

Komunikační nástroj	Průměrná známka				
	Rozsah informací	Témata	Přehlednost	Kvalita zpracování	Aktuálnost
Webové stránky města	2,38		3,68	3,21	2,78
Facebook města	2,86		2,35	3	3,24
Otrokovické noviny	2,46	2,71	2,41	2,44	3,13

6.2.5 Využití elektronických služeb města Otrokovice

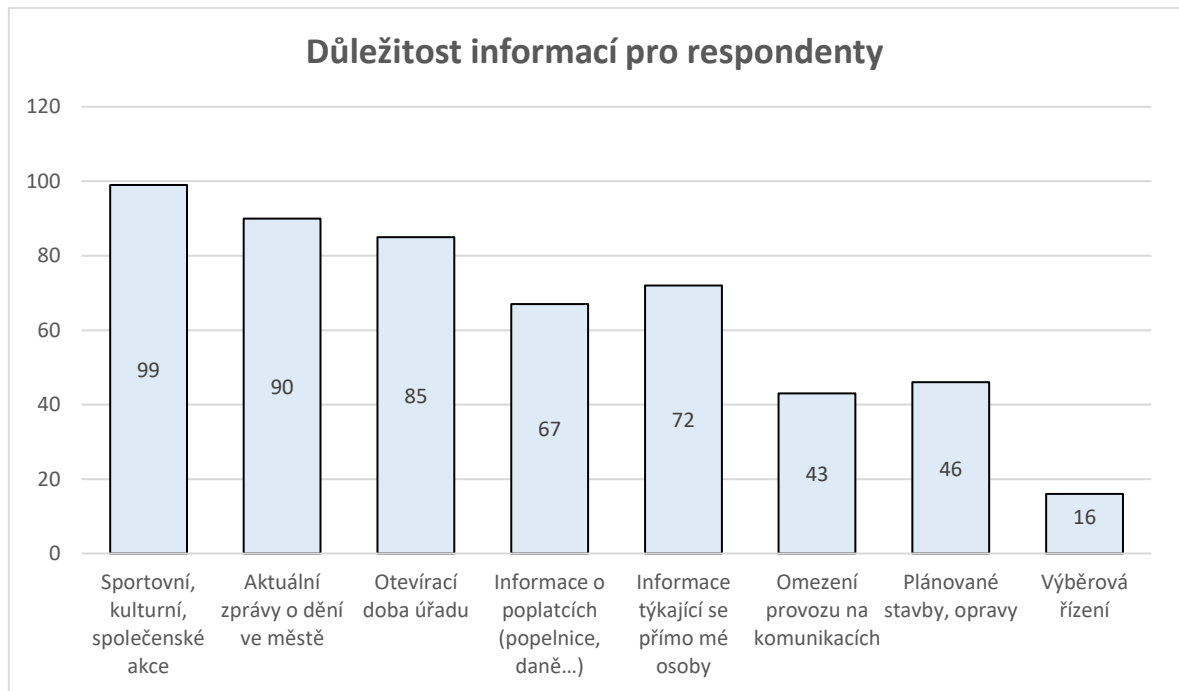
Ve 14. otázce dotazníku se respondenti vyjádřili k poskytovaným elektronickým službám města Otrokovice a mohli tak zaškrtnout služby, které využívají či alespoň je znají a mají tak o nich určitou představu. Nejvíce v povědomí dotázaných je on-line objednávání občanů na městský úřad (celkem 84 responzí). Tato služba navíc nabyla na svém významu zejména v době pandemie v ČR, kdy byl osobní kontakt a provoz úřadů výrazně omezen. Dalšími službami jsou SMS InfoKanál (60 odpovědí), E-podatelna (53 responzí), Hlášení závad (41 odpovědí) či Hlášení rozhlasu a informace pro občany (38 odpovědí). Menší využití poté připadá na online objednávku služby „Pojízdný úřad“ (34 responzí) a Internetové volání (30 responzí). „Pojízdný úřad“ je přístupný jen vymezené skupině osob, která nemá možnost se na úřad osobně dostavit, míra jeho využití tudíž nemůže být z logiky věci srovnatelná s ostatními službami. Poměrně vysoký počet odpovědí, celkem 34 dotázaných, však nemá povědomí o žádné z poskytovaných elektronických služeb.



Obrázek 10 Využití elektronických služeb (vlastní zpracování)

6.2.6 Důležitost informací z pohledu respondentů

V následující otázce měli respondenti možnost zaškrtnout všechny informace, které jsou pro ně důležité. Ať už ze zákona či z podstaty veřejné správy by město mělo poskytovat širokou škálu informací z nejrůznějších oblastí. Aby však komunikační strategie byla co nejvíce efektivní, je nutné komunikovat a upozorňovat právě na taková sdělení a témata, o která projeví občané a veřejnost zájem. Daným požadavkům by poté byl přizpůsoben chod jednotlivých komunikačních kanálů, jako jsou např. sociální sítě, tisk, televize apod. Zároveň by však tyto informace měly být modifikovány tak, aby odpovídaly prostředí a kritériím komunikačních nástrojů, ať už z hlediska formálnosti či obsahu. Počet nejvíce volených respnzí je uveden v následujícím grafu.



Obrázek 11 Důležitost informací pro jednotlivé respondenty (vlastní zpracování)

6.2.7 Podněty a názory získané z dotazníkového šetření

Během vyplňování dotazníku měli respondenti prostor vyjádřit se nejen k jednotlivým komunikačním nástrojům, ale také ke komunikaci obecně. Tuto možnost využilo několik respondentů a uvedeny byly zajímavé podněty. Následující výčet obsahuje nejvíce zmiňované a zároveň relevantní odpovědi:

- ponechání záznamu z online přenosů zasedání zastupitelstva;
- větší zapojení sociálních sítí a interakce s občany;
- nesystematické, nahodilé podávání informací;
- doporučení na zřízení aplikace Mobilní rozhlas;
- absence vlastního televizního vysílání;
- problémy se SMS InfoKanálem – nefungující služba;
- vstřícnost a neochota úředníků odpovídat na otázku, dlouhá doba čekání na odpověď.

Připomínky k webovým stránkám města zahrnovaly zejména:

- nepřehlednost, strukturu;
- designové zpracování;
- potřebu modernizace;

- změnu stylu vystupování ze strany města;
- neobjektivnost a neaktuálnost;
- absenci informací o již proběhlých akcích a fotogalerie;
- potřebu získání více informací o dění ve městě.

K vylepšení oficiální Facebookové stránky města Otrokovice byly vyplněny následující odpovědi:

- malé zapojení a interakce s uživateli;
- pouhé kopírování zpráv z webových stránek;
- neaktuálnost a malé množství informací;
- obyvatelé využívají také veřejnou Facebookovou skupinu „Otrokovice“, kde jim chybí zapojení města do diskusí.

Náměty k Otrokovickým novinám tvořily zejména:

- celkový vzhled a zajímavější obsah tisku;
- rozhovory s lidmi z Otrokovic, více zajímavostí;
- zastaralý formát kopírující tiskové zprávy s měsíčním zpožděním, nadbytečnost Otrokovických novin;
- informace o dění ve městě se dají najít jen v Otrokovických novinách;
- nestrannost;
- pravidelné informování o projektech a chystaných stavbách;
- informování o projednávaných tématech z rady města a zastupitelstva, případně komisí a výborů.

6.3 Shrnutí výsledků analýzy

Následující tabulka přehledně shrnuje nejdůležitější aspekty získané prostřednictvím vlastní analýzy komunikace města a analýzy dotazníkového šetření.

Míra využívání jednotlivých komunikačních nástrojů byla analyzována prostřednictvím otázky č. 3 dotazníku, kde respondenti odpovídali, zdali a popřípadě jak často využívají dané komunikační kanály. Následně byly započítávány odpovědi „velmi často“, „často“ a „zřídka“, tedy kolik procent respondentů z celkového počtu 134 dotázaných alespoň zřídka

využívá daný komunikační nástroj, má o něm určité povědomí a ví, jaké informace se jeho prostřednictvím může dozvědět. Ze získaných dat se dá usuzovat zájem veřejnosti o daný komunikační nástroj. Dále bylo zjišťováno, kolik % respondentů z jednotlivých věkových skupin nejčastěji (odpověď „velmi často“ a „často“) využívá daný komunikační nástroj. Věková kategorie do 20 let byla pro nedostatek dat vyřazena. Přípomínky a návrhy na zlepšení pak vychází z celé analytické části diplomové práce.

Tabulka 10 Shrnutí získaných poznatků z analytické části práce (vlastní zpracování)

Komunikační nástroj	Míra využívání	Věková skupina nejčastěji využívající daný nástroj	Přípomínky, návrhy na zlepšení
Webové stránky města	91,79 %	Využívání napříč všemi věkovými kategoriemi.	Zajištění přehlednější struktury a intuitivního ovládání webu, odstranění zastaralých či nefungujících odkazů, zavedení diskusního fóra.
Oficiální Facebook města	67,91 %	21-30 let (51,85 %) 41-50 let (48,28 %)	Vytváření vlastního obsahu, pravidelný čas přidávání příspěvků, větší interakce s veřejností, online setkávání osobností města prostřednictvím živého vysílání, získávání názorů a podnětů z ostatních Facebookových skupin týkajících se města, možnost rozšíření o další sociální síť Instagram nebo Twitter.

Komunikační nástroj	Míra využívání	Věková skupina nejčastěji využívající daný nástroj	Připomínky, návrhy na zlepšení
Otrokovické noviny	79,85 %	21-30 let (44,44 %) 41-50 let (44,83 %) 51-60 let (42,31 %) nad 61 let (37,50 %)	Stanovení pravidelných rubrik, ustálení struktury tisku, vytváření vlastního obsahu, vytváření zkrácené verze novin k přikládanému odkazu na Facebooku.
Úřední deska (online i fyzická)	64,18 %	nad 61 let (50 %)	Pozn. město využívá všechny dostupné formy zřízení úřední desky.
Zasedání zastupitelstva	51,49 %	41-50 let (20,69 %) 51-60 let (23,08 %) nad 61 let (33,33 %)	Ponechání záznamů z online přenosů.
Televizní zpravodajství	54,48 %	51-60 let (30,77 %) nad 61 let (50 %)	Pozn. přenesení činnosti na společnost provozující regionální televizní stanici.
Komunikace s pracovníky příslušných kanceláří úřadu (e-mail, telefon, osobně)	84,33 %	Využívání napříč všemi věkovými skupinami.	Vstřícnost, ochota, včasné a relevantní odpovědi na položené otázky.
Turistické a informační centrum	52,99 %	41-50 let (6,90 %) 51-60 let (7,69 %) nad 61 let (33,33 %)	Pozn. šetření ovlivněno pandemií onemocnění covid-19 a omezením volného pohybu osob.

6.4 SWOT analýza

V předchozích podkapitolách bylo představeno samotné město Otrokovice, jeho image a pozice vůči ostatním obcím. Analyzován byl také Integrovaný strategický rozvojový plán města a cíle z něj vyplývající, ze kterých bude komunikační strategie vycházet a s nimiž bude v souladu. Aby však byla komunikační strategie vypracována kvalitně a plnila svou funkci, musí jejímu vzniku předcházet také důkladně zpracovaná analýza pozitivních či negativních faktorů a jevů, které se v oblasti komunikace města vyskytují či by se v budoucnu vyskytnou mohly.

Pro identifikaci silných a slabých stránek jako vnitřních faktorů a příležitostí a hrozeb jako faktorů vnějších je využita metoda SWOT analýzy, která tak zakončí analytickou část práce. Zaměřena je na oblast vnější komunikace, přičemž poznatky a zdroje informací pro její vznik vyplynuly zejména z:

- Integrovaného strategického rozvojového plánu města Otrokovice;
- vlastní analýzy městem využívaných komunikačních kanálů;
- kvantitativního průzkumu mezi občany a veřejností.

Tabulka 11 SWOT analýza vnější komunikace města (vlastní zpracování)


Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - existence pozice tiskové mluvčí - jednotný vizuální styl města - kvalitní zpracování místního periodika, dostupného i online - množství komunikačních nástrojů a platforem - množství možných témat pro komunikaci - ocenění Přívětivý úřad 2020 - ochota a zájem o komunikaci - online přenos ze zasedání zastupitelstva 	<ul style="list-style-type: none"> - absence komunikační strategie - absence využití některých sociálních sítí, např. Instagram, Twitter - absence samostatného tiskového oddělení - nedostatečná propagace některých projektů - nemožnost zpětného přehrání záznamu ze zasedání zastupitelstva - nepravidelný sběr zpětné vazby a názorů veřejnosti - nepřehlednost webových stránek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - rozsáhlé webové stránky s velkým množstvím informací - veřejná setkávání s občany a veřejností - veřejně dostupná free Wi-Fi - využití všech dostupných forem úřední desky - využívání elektronických služeb - zapojení občanů do rozhodování o rozvoji města - znaky integrované marketingové komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - nevyužití úplného potenciálu sociálních sítí - nízká účast občanů na zasedání zastupitelstva - obsah sdělení nepřizpůsobený prostředí jednotlivých komunikačních kanálů - úřad rozmístěný ve více budovách - výskyt nefungujících či zastaralých odkazů a informací umístěných na webových stránkách města
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - čerpání evropských dotací - elektronizace procesů na MÚ - možnost vzdělávání úředníků v oblasti marketingové komunikace - rozvoj sociálních sítí - vyšší efektivita komunikačních nástrojů - vývoj komunikačních technologií - vznik nové platformy pro lepší komunikaci obcí s veřejností - zavedení komunikační strategie a komunikačního plánu - zefektivnění a pravidelné získávání zpětné vazby 	<ul style="list-style-type: none"> - dopady průmyslu poškozující image města - nedostatek zaměstnanců úřadu - nemožnost čerpání evropských dotací na oblast komunikace - neúspěch při zavádění komunikační strategie - nezájem o komunikace ze strany města a úřadu - nezájem o komunikaci ze strany občanů - nízký objem finančních prostředků na oblast marketingu a komunikace - nově vzniklá legislativa - volba špatných témat pro komunikaci - „zamlčování“ některých témat

7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Samotný návrh komunikační strategie představuje stěžejní část diplomové práce. Při jeho tvorbě byly využity poznatky získané z teoretické i analytické části. V praxi obvykle tvoří analýza i následně vytvořená strategie jeden ucelený dokument, pro potřeby diplomové práce jsou však tyto části rozděleny. Je tedy nutné brát v potaz, že součástí komunikační strategie, jakožto strategického dokumentu vyskytujícího se v praxi, je i kapitola předchozí. Návrh obsahu kompletního dokumentu je uveden níže.

Tabulka 12 Návrh obsahu komunikační strategie města Otrokovice (vlastní zpracování, logo: MěÚ Otrokovice)

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA OTROKOVICE		 OTROKOVICE
1	MĚSTO OTROKOVICE	
1.1	Stručné představení města	
1.2	Image města	
1.2.1	Positioning obce	
1.3	Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014-2023 a z něj vyplývající rozvojové cíle města Otrokovice	
1.3.1	Strategie 2014-2023	
1.3.2	Prioritní oblasti	
1.3.3	Projektové záměry	
2	HODNOCENÍ KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ	
2.1	Analýza současně využívaných komunikačních nástrojů	
2.1.1	Vnitřní a vnější komunikace města	
2.1.2	Webové stránky města Otrokovice	
2.1.3	Úřední deska	
2.1.4	Veřejná zasedání zastupitelstva	
2.1.5	Sociální sítě	
2.1.6	Otrokovické noviny	

2.1.7 TV vysílání obce

2.1.8 Rozhlas

2.1.9 SMS Systém

2.1.10 Turistické informační centrum

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

3.1 SWOT analýza

4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

4.1 Vize a cíle komunikační strategie

4.2 Vlastní komunikační strategie

4.3 Rozlišení cílových skupin

4.4 Komunikační mix města Otrokovice

4.5 Personální zajištění komunikace

4.6 Nákladová analýza

4.7 Riziková analýza

Při tvorbě komunikační strategie je nezbytný soulad se strategickými dokumenty města. Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023 se tak stal základním výchozím materiálem následujících podkapitol.

7.1 Vize a cíle komunikační strategie

„Otrokovice budou v roce 2023 přehledně a efektivně informovat veřejnost prostřednictvím široké škály komunikačních nástrojů, pravidelně získávat zpětnou vazbu a dbát tak na otevřenost a transparentnost úřadu.“

Cílem komunikační strategie je zajištění přehledného, srozumitelného informování veřejnosti a rovného přístupu k informacím. Specifické cíle pak představují především vytvoření a následné efektivní využívání stanoveného komunikačního mixu, zapojení veřejnosti do dění v obci a získávání zpětné vazby.

Vytvořený dokument navíc přispěje k vybudování důvěry mezi úřadem a veřejností, k odstranění překážek ve vzájemné komunikaci, k transparentnosti poskytovaných informací či k vytváření příležitostí pro spolupráci.

7.2 Vlastní komunikační strategie

Při dodržení nastavených pravidel a správné implementaci strategie do každodenního chodu městského úřadu budou přehledným způsobem podávány informace o aktivitách v obci, o chystaných záměrech a o důvodech takových činností. Předem stanovená a jasně definovaná pravidla v komunikační strategii pak přispějí k zapojení veřejnosti, k rychlejšímu a efektivnějšímu rozhodování a uspokojení často rozdílných zájmů všech zainteresovaných stran. V neposlední řadě by se nemělo zapomenout také na monitorování nastaveného systému komunikace a pravidelné vyhodnocování výsledků, které se stanou podkladem pro další rozvoj města a k aktualizaci komunikační strategie. Samozřejmostí je také jednotný vizuální styl komunikace.

Respektování následujícího výčtu všemi aktéry procesu komunikace povede k snazší realizaci strategie v praxi, k vyšší efektivitě komunikace, popřípadě k předcházení případným problémům či nedorozuměním.

Na základě SWOT analýzy, vlastního i dotazníkového šetření je následně vytvořena samotná komunikační strategie. Stanovena je prioritní oblast, předmět komunikace, cíl, specifické cíle a jednotlivá opatření vedoucí k jejich dosažení.

Tabulka 13 Prioritní oblast, cíle a opatření (vlastní zpracování)

Prioritní oblast: Vnější komunikace	
Předmět komunikace:	<ul style="list-style-type: none"> - sportovní, kulturní a společenské akce - aktuální zprávy o dění ve městě - informace týkající se chodu úřadu, především otevírací doba
Cíl:	Zvýšení kvality informovanosti veřejnosti

Specifické cíle a opatření:	<p>1.1 Efektivní nastavení komunikačního mixu</p> <p>1.1.1 udržení integrity jednotlivých nástrojů</p> <p>1.1.2 nastavení lhůt pro odpovědi tazajících prostřednictvím e-mailu, sociálních sítí, elektronických služeb a aplikací</p> <p>1.1.3 podávání úplných, aktuálních a srozumitelných informací</p> <p>1.1.4 přizpůsobení vlastního a originálního obsahu Otrokovických novin, stanovení pravidelných rubrik, vkládání zkrácené verze tisku na Facebookový profil</p> <p>1.1.5 stanovení pravidelného času vkládání příspěvků na Facebook města</p> <p>1.1.6 zavedení aplikace Mobilní rozhlas a sociální sítě Instagram</p> <p>1.1.7 zavedení přehlednější struktury webu města, odstranění zastaralých či nefungujících odkazů</p> <p>1.2 Zapojování veřejnosti do dění v obci</p> <p>1.2.1 archivace záznamů z online přenosu vysílání zasedání zastupitelstva a jejich zpřístupnění veřejnosti</p> <p>1.2.2 pravidelné komunikování témat, která občané a veřejnost považují za nejvíce podstatná</p> <p>1.2.3 využití všech dostupných nástrojů Facebooku k větší interakci s uživateli, využití sociální sítě pro online setkávání představitelů města s veřejností</p> <p>1.2.4 využívání tzv. pocitových map, pořádání připomínkových řízení a brainstormingu s veřejností, představiteli města a dalšími odborníky</p> <p>1.2.5 zavedení diskusního fóra na webových stránkách města</p> <p>1.3 Získávání zpětné vazby</p> <p>1.3.1 vyhodnocování návštěvnosti webových stránek za různě dlouhá časová období, počtu kliknutí na odkazy či průměrné doby strávené na dané stránce</p>
------------------------------------	--

	<p>1.3.2 analyzování jednotlivých interakcí na Facebooku města prostřednictvím využití tlačítka „To se mi líbí“, počtu shlédnutí, komentářů či sdílení</p> <p>1.3.3 realizování pravidelných dotazníkových šetření mezi občany města</p> <p>1.3.4 pořádání pravidelných setkání s občany</p> <p>1.3.5 pravidelné zjišťování názorů k oblasti života v obci prostřednictvím tvorby anket na webových stránkách a Facebookovém profilu města</p> <p>1.3.6 získávání názorů a podnětů občanů z Facebookové skupiny týkající se města Otrokovice</p> <p>1.3.7 hodnocení využívání elektronických služeb, např. InfoKanal SMS prostřednictvím počtu registrací k dané službě</p> <p>1.3.8 pravidelné vyhodnocování získaných poznatků a jejich zapracování do komunikační strategie</p>
--	--

7.3 Rozlišení cílových skupin

Při sestavování komunikační strategie je nutné myslet na to, že je oslovováno více cílových skupin, které mohou mít často protichůdné zájmy. Proto by takový dokument měl být vytvořen tak, aby splňoval požadavky všech vymezených příjemců informací.

Vzhledem k větší přehlednosti a stanovenému rozsahu diplomové práce byla jako základní cílová skupina vytvořené komunikační strategie zvolena skupina obyvatel města Otrokovice, popřípadě správního obvodu obce, kteří taktéž využívají služeb úřadu. Pro přehlednost je základní cílová skupina kvantitativně definována v následující tabulce. Složení obyvatelstva je uvedeno v kapitole Stručné představení města, nicméně se nijak neliší od celorepublikového trendu stárnutí obyvatelstva. Hlubší analýza základní skupiny však není považována za stěžejní z důvodu toho, že komunikace úřadu, zejména pak jednotlivé komunikační kanály, musí být nastaveny tak, aby cílily bez rozdílu na všechny věkové skupiny.

Tabulka 14 Kvantitativní vyjádření základní cílové skupiny komunikace (ČSÚ, 2020b; ČSÚ, 2019b)

Obyvatelé města Otrokovice	17 879
Obyvatelé SO ORP Otrokovice	34 276

Avšak z důvodu prolínání například toho, že občané mohou být zároveň podnikateli, lze stanovit i podskupiny, které kromě obecné komunikace vyžadují i komunikaci specifickou. Lze pro ně však uplatnit řadu stejných komunikačních kanálů a postupů jako pro skupinu základní. Vytvořený dokument tak může sloužit i těmto podskupinám:

- investoři a podnikatelé;
- turisté;
- organizační složky města, zřizované a zájmové organizace;
- partnerská města;
- zaměstnanci městského úřadu;
- instituce veřejné správy a
- média.

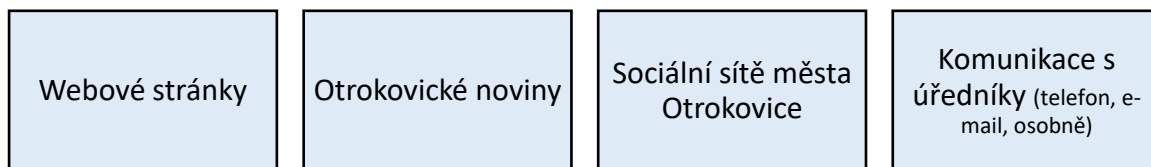
Kromě výše zmíněných subjektů však komunikační strategie může oslovit i potenciální příjemce informací, kteří se tak následně zařadí do hlavní skupiny. Patří sem zejména:

- obyvatelé jiných měst;
- zahraniční podnikatelské subjekty a
- široká veřejnost.

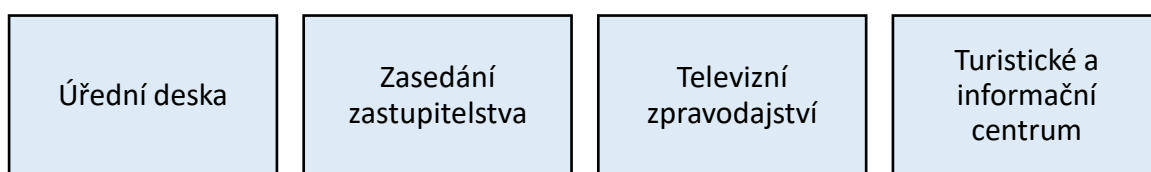
7.4 Komunikační mix města Otrokovice

Na základě analytické části byly stanoveny 2 oblasti komunikačních nástrojů. První skupina komunikačních nástrojů je veřejností nejčastěji využívaná a má tedy široký záběr oslovených příjemců informací. Zároveň je nastavena tak, aby nebyla vyřazena žádná věková skupina těchto příjemců. Druhá skupina nemá dle dotazníkového šetření u veřejnosti momentálně tak časté či příliš oblíbené využití, nicméně z podstaty fungování veřejné správy je její existence nutná, u některých nástrojů navíc zákonně povinná. Z důvodu neustálého vývoje a společenských změn je však nutné myslet na to, že takové rozdělení není trvalé. Je potřeba dbát na pravidelnou aktualizaci nastavených komunikačních mixů, jelikož se jejich složení

může v čase měnit. Pravidla, výhody, nevýhody a návrhy na zlepšení při využívání jednotlivých komunikačních nástrojů byly uvedeny v analytické části práce.



Obrázek 12 Primární skupina komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)



Obrázek 13 Sekundární skupina komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)

Vedle dvou výše stanovených skupin komunikačních nástrojů však existuje řada dalších prostředků poskytování informací. Přestože klesl význam některých z nich, zejména kvůli existenci internetu či nijak nevyžadují specifický přístup k provozu, neměly by zůstat v pozadí. Takovými komunikačními nástroji jsou např.:

- místní rozhlas – integrovaný výstražný a varovací systém;
- tiskové konference;
- vývěsky a informační tabule;
- informační kiosky a
- letáky či jiné publikace.

Další oblastí informačních zdrojů jsou např. nejrůznější setkávání představitelů města s veřejností, s občany, pořádání soutěží, sportovních, kulturních či jiných společenských akcí. Pravidla pro jejich úspěšnou realizaci jsou uvedena v teoretické části této práce. Důležité je, aby všechny pořádané akce byly v souladu se stanovenou vizí a cílovými skupinami. Důraz je kladen také na originalitu a dostatečnou propagaci ze strany města.

Na závěr podkapitoly je nutno upozornit na důležitost jednotného vizuálního stylu a prostředí úřadu, jakožto základ komunikace s veřejností. Prostřednictvím nejrůznějších označení a tabulí dochází k jednodušší orientaci občanů a veřejnosti v prostorách budovy,

což pak následně vede k efektivnější komunikaci. Díky přehlednosti sdělení a sjednocení stylu dochází nejen k utváření pozitivní image města či k jeho propagaci, ale udává také jeho hodnoty a cíle.

7.5 Personální zajištění komunikace

Posouzením daných námětů a doporučení, zvážení všech kritérií a následnou implementací komunikační strategie do praxe by se měla zabývat skupina aktérů vnitřní a vnější komunikace městského úřadu a představitelů města. Sestavení personálního zajištění by vycházelo ze současné organizace systému komunikace na městském úřadě a nedocházelo by tak ke generování dalších nákladů.

Mezi zodpovědné osoby za realizaci komunikační strategie a provoz jednotlivých komunikačních kanálů by tak měl patřit starosta, místostarostové a tajemník úřadu, tisková mluvčí a referenti z jednotlivých odborů a oddělení dotčených systémem komunikace uvedených v podkapitole 6.1.1 praktické části.

7.6 Nákladová analýza

Většina projektů komunikačních strategií v ČR, jakožto strategických dokumentů, je často financována prostřednictvím evropských prostředků formou dotací. Nově nastavený komunikační mix a provoz jednotlivých komunikačních nástrojů bude financován zejména z rozpočtu města s možností využití případných dotačních titulů. Nejedná se však o rozsáhlé investiční akce, spíše o změnu postupů a přístupu k jednotlivým komunikačním nástrojům tak, jak byly vymezeny v analytické části práce. Přestože přesné částky nákladů byly konzultovány s příslušnými odborníky a oddělením rozpočtu města, je nutné je chápat spíše jako orientační. Jednotlivé položky se mohou měnit v závislosti na vývoji trhu a ekonomiky České republiky, aktuálních cenách dodavatelů a další řadě faktorů.

Pro nastínění finančních možností města byla vytvořena podkapitola 5.4 praktické části diplomové práce. Pro rok 2021 počítá město Otrokovice dle rozpočtového portálu s příjmy v hodnotě 410 190 560 Kč a částkou 461 137 970 Kč na straně výdajů. Schodek rozpočtu činí 50,9 milionu korun (Rozpočtový portál města Otrokovice, 2021).

Specifický cíl 1.1 Efektivní využívání komunikačního mixu

- **struktura webových stránek města Otrokovice** – přestože má město Otrokovice zřízeny moderní webové stránky, v dotazníkovém šetření se několikrát vyskytly stížnosti a náměty na změnu jejich struktury. Otrokovice platí čtvrtletně cca 6 000 Kč tvůrci webu, editaci si však realizuje město samo. Kvůli široké škále informací, které obvykle obecní internetové stránky poskytují, je jejich přehlednost u většiny samospráv častým problémem. Není však třeba vytvářet zcela nové webové stránky města, nýbrž provést několik změn, které povedou ke zvýšení intuitivity jejich ovládání. Pro zapracování úprav je vhodné provést uživatelský výzkum, jehož náklady by činily přibližně 100 000 Kč. Následná implementace úprav dle dané specifikace je odhadnuta na částku 100 000 – 200 000 Kč.
- **struktura Otrokovických novin** – Otrokovické noviny vychází pravidelně v nákladu 9 100 ks. Stanovení pravidelné struktury a upravení obsahu tak, jak je stanoveno v závěru analytické práce, nebude vyžadovat zvýšení dosavadních nákladů. Položka výdajů na místní periodikum v roce 2020 činila v rozpočtu 1 066 661 Kč.
- **Facebook města, popř. Instagram** – změny, které povedou ke zkvalitnění obsahu Facebookového profilu a zapojení veřejnosti lze provést bez dodatečných nákladů, stejně jako rozšíření sociálních sítí města o Instagramový účet. Pro propagaci příspěvků a zvýšení návštěvnosti těchto platforem, v závislosti na počtu propagovaných příspěvků, délky trvání či využití možnosti prokliků na web, se náklady budou pohybovat okolo 2 000 – 10 000 Kč měsíčně.
- **Mobilní rozhlas** – přestože Otrokovice využívají svůj vlastní SMS InfoKanál, v dotazníkovém šetření se vyskytly náměty na zřízení aplikace Mobilní rozhlas, který je samosprávami v dnešní době hojně využíván. Dle doby využívání, počtu a rozsahu jednotlivých modulů budou náklady činit přibližně 38 000 Kč/rok + ceny komunikačních kanálů dle počtu využití v jednotkové ceně 1 Kč/ks.
- **komunikace úředníků** – z analytické části vyplývající zlepšení komunikačních schopností, zvýšení ochoty a podávání odpovědí v kratším časovém úseku by mělo být vyžadováno jako součást pracovní náplně jednotlivých úředníků. V případě potřeby lze zajistit školení, kdy náklady s ním spojené se budou pohybovat v rozmezí 2 000 – 10 000 Kč.

Specifický cíl 1.2 Zapojování veřejnosti do dění v obci

- **zasedání zastupitelstva** – návrhy ke zlepšení tohoto komunikačního nástroje se opíraly zejména o zanechání záznamu z online vysílání zasedání. Vzhledem k tomu, že již probíhá pravidelný živý přenos jednání a je tak již zakoupeno veškeré potřebné příslušenství, nejsou nutné další náklady. Ponechání záznamu však bude vyžadovat splnění legislativních podmínek.
- **zavedení diskusního fóra na webových stránkách** – diskusní fórum bude zavedeno v rámci modernizace webových stránek uvedené ve Specifickém cíli 1.1.
- **zavedení pocitové mapy, brainstorming** – využití pocitové mapy se dle jednotlivých variant pohybuje v rozmezí od 10 000 – 20 000 Kč. Mapování může probíhat také v offline formě v rámci debat. Samotná veřejná setkání nevyžadují žádné větší náklady. V případě potřeby pronájmu prostor či přípravy pohoštění lze počítat s částkou přibližně 10 000 Kč. Nároky jsou však kladeny spíše na čas účastníků a organizátorů akce.

Specifický cíl 1.3 Získávání zpětné vazby

- **pravidelná dotazníková šetření** – dotazníkové šetření lze provádět online formou na vlastních webových stránkách či prostřednictvím osobního vyplňování. Tisk např. 1000 ks dotazníků činí přibližně 900 – 3 000 Kč dle typu papíru a barevnosti. Tištěný dotazník lze také přiložit k vydání místního periodika Otrokovických novin. K provádění dotazníkových šetření je také možnost využít služeb externích firem, kdy se náklady spojené s přípravou, tiskem, distribucí, sběrem, analýzou a vyhodnocením pohybují v částce 300 Kč za dotazník.
- **pravidelná setkávání s veřejností** – náklady budou obdobné jako při pořádání brainstormingu a jiných veřejných setkávání v rámci Specifického cíle 1.2 Zapojování veřejnosti do dění v obci.
- **monitorování komunikačních nástrojů** – přestože řada zejména elektronických komunikačních nástrojů nabízí v rámci svých funkcí přehled výstupů a řadu indikátorů měření úspěšnosti příspěvků, komplexní monitorování nastaveného komunikačního mixu lze zajistit i prostřednictvím externí společnosti. Dle rozsahu monitorování by příslušné náklady činily přibližně 5 000 - 10 000 Kč za měsíc.

7.7 Riziková analýza

Implementace nově nastavených pravidel i nových komunikačních nástrojů do každodenního chodu městského úřadu s sebou vedle výhod přináší i řadu rizik. Pro jejich identifikaci, analýzu, řízení a eliminaci jejich výskytu slouží níže vytvořená riziková analýza. Význam daného rizika pro město Otrokovice lze stanovit jako součin pravděpodobnosti jeho výskytu a dopadu. Největší pozornost by poté měla být zaměřena na rizika s vysokou (červená barva) a střední mírou (žlutá barva) významnosti. Rizika s nízkou mírou významnosti (zelená barva) by měla být sledována a udržována na stávající míře. Jednotlivá rizika vychází zejména ze stanovených specifických cílů strategie a jednotlivých opatření. Doplněna jsou také rizika z kritéria „Hrozeb“ vytvořené SWOT analýzy v 6. kapitole této práce.

Tabulka 15 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Významnost rizika	Návrh opatření pro eliminaci rizik
EFEKTIVNÍ NASTAVENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU				
Nepravidelnost v přidávání příspěvků na Facebookový profil, přidávání v brzkých či pozdních denních hodinách	2	2	4 (PN)	Stanovení optimálního času přidávání, využití poznatků z oblasti sociálních sítí, vymezení odpovědností.
Nevyužití dostupných aplikací a platforem	2	4	8 (PS)	Inspirace příklady dobré praxe u obcí v ČR.
Nedostatečná úprava struktury webových stránek a Otrokovických novin	3	4	12 (PV)	Uživatelský průzkum před provedením změn, sběr námětů od uživatelů daných komunikačních nástrojů, inspirace u jiných obcí.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Významnost rizika	Návrh opatření pro eliminaci rizik
Dlouhé lhůty odpovědí na dotazy veřejnosti, podávání neúplných, nesrozumitelných či neaktuálních sdělení	3	4	12 (PV)	Školení zaměstnanců úřadu, vymezení odpovědností, tvorba kodexu chování.
ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI DO DĚNÍ V OBCI				
Nezájem o komunikaci ze strany zaměstnanců městského úřadu	1	5	5 (PN)	Nastavení vnitřního kontrolního systému, školení pro zaměstnance, tvorba kodexu chování.
Nevyužití plného potenciálu sociálních sítí	3	2	6 (PS)	Vzdělávání odpovědných pracovníků, školení, možnost využít služeb externí firmy.
Nesprávně zvolená témata ke komunikaci	2	4	8 (PS)	Dodržování nastavených pravidel v komunikační strategii, sbírání zpětné vazby.
ZÍSKÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY				
Absence získávání zpětné vazby, nezpracování námětů do aktualizace strategie	2	4	8 (PS)	Dodržování stanovených opatření v komunikační strategii, vymezení odpovědností.
Nedostatek zaměstnanců úřadu pro oblast komunikace a marketingu	2	4	8 (PS)	Motivace, zvýšení finančního ohodnocení.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Významnost rizika	Návrh opatření pro eliminaci rizik
Nízký objem financí na monitorování komunikačních nástrojů	2	5	10 (PV)	Pravidelné vyhodnocování rozpočtu, určení priorit.
Nezájem o komunikaci ze strany veřejnosti	3	4	12 (PV)	Zapojení veřejnosti do rozhodování a komunikace města, vzájemná interakce na sociálních sítích, vstřícný přístup úředníků při vyřizování dotazů.
OSTATNÍ RIZIKA				
Nedodržování nastavených pravidel komunikace	2	3	6 (PS)	Řádná implementace komunikační strategie do chodu úřadu, vymezení odpovědností, motivace zaměstnanců k dodržování.
Neexistence či nemožnost čerpání příslušných dotačních titulů	2	4	8 (PS)	Školení, využití odborné pomoci v oblasti dotací, vytváření rezerv.
Nízký objem financí vyčleněných z rozpočtu města na oblast komunikace a marketingu	2	5	10 (PV)	Pravidelné vyhodnocování rozpočtu, určení priorit, tvorba rezerv, pravidelná tvorba přehledu čerpání financí.

(1- výskyt nepravděpodobný, dopad zanedbatelný, 2 – výskyt málo pravděpodobný, dopad málo významný, 3 – výskyt pravděpodobný, dopad střední, 4 – výskyt velmi pravděpodobný, dopad významný, 5 – výskyt téměř jistý, dopad kritický; PN – pravděpodobnost nízká, PS – pravděpodobnost střední, PV – pravděpodobnost vysoká)

ZÁVĚR

Hlavním cílem zpracovávané diplomové práce bylo vytvořit návrh komunikační strategie, prostřednictvím které dojde ke srozumitelnému a přehlednému informování veřejnosti. Na základě teoretické části, příkladů dobré praxe, vlastního i dotazníkového šetření byla navrhována struktura samotného dokumentu a složení komunikačního mixu, prostřednictvím kterého dojde k efektivnímu využívání jednotlivých komunikačních nástrojů, k zapojení veřejnosti do dění v obci a v neposlední řadě také k pravidelnému získávání zpětné vazby.

Přestože město Otrokovice na svých webových stránkách nemá přístupný dokument vlastní komunikační strategie, nad komunikací s veřejností projevuje zájem a využívá řadu nástrojů, aplikací či platforem k podávání svých sdělení. Jednotlivé komunikační nástroje na sebe vzájemně odkazují, což značí využití integrované marketingové komunikace. Kvalita poskytování těchto sdělení se však napříč jednotlivými komunikačními kanály liší.

Na základě analytické části práce byly zjištěny nedostatky v oblasti komunikace města spojené nejen s jednotlivými komunikačními nástroji, ale také s přístupem k jejich využívání. V dotazníkovém šetření byl mimo jiné také prostor pro vyjádření názorů respondentů na komunikaci města. Přestože většina dotázaných vnímala obecně tuto komunikaci jako dobrou, objevovaly se zde náměty např. na větší interakci s uživateli jednotlivých platforem, potřebu většího zapojení občanů do dění ve městě či požadavky na aktuální a srozumitelné informace.

Prostřednictvím získaných poznatků z teoretické i praktické části práce došlo k sestavení návrhu komunikační strategie, jejímž cílem je především zvýšení kvality informovanosti veřejnosti. Specifické cíle pak představují efektivní nastavení komunikačního mixu, zapojení veřejnosti do dění v obci a získávání zpětné vazby. Těchto cílů bude následně dosaženo prostřednictvím stanovených opatření a pravidel komunikace.

Pro nastínění finanční zátěže implementace vytvořené komunikační strategie do každodenního chodu městského úřadu, byla zpracována nákladová analýza. Vzhledem k tomu, že ve městě již určitá forma komunikace funguje, nejedná se o rozsáhlé investiční akce, nýbrž spíše o změny přístupů k jednotlivým komunikačním kanálům a ke komunikaci obecně. Vedle výhod, které s sebou komunikační strategie přináší, existují i rizika, která mohou během její realizace nastat. K jejich identifikaci, řízení a následné eliminaci slouží analýza rizik vytvořená v poslední kapitole této práce.

Přestože nejen v České republice stále chybí celostní koncept přístupu k marketingové komunikaci měst, vytvoření komunikační strategie může zvýšit efektivitu řízení úřadu a koordinaci při podávání jednotlivých sdělení. Při správné implementaci tohoto dokumentu a dodržení stanovených pravidel dojde nejen k přehlednému a srozumitelnému informování či k zajištění rovného přístupu k jednotlivým sdělením, ale také k zapojení občanů do dění v obci. Efektivní poskytování informací navíc přispěje k transparentnosti a otevřenosti úřadu, které povede k budování vzájemné důvěry mezi veřejností, městem a jeho úřadem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

DUPLINSKÝ, Josef a Šárka BRYCHTOVÁ, 2004. *Komunikace ve veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 72 s. ISBN 80-7194-653-2.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav, 2013. *Marketingová komunikace ve veřejné správě*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 128 s. ISBN 978-80-7375-772-4.

FORET, Miroslav, 2016. *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava: Key Publishing, 80 s. ISBN 978-80-7418-266-2.

HANNAGAN, Tim J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

HARASIMOVÁ, Soňa, 2009. *Marketing ve veřejné správě: [studijní materiály pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]*. Opava: Optys, 110 s. ISBN 978-80-85819-74-8.

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-7169-750-8.

JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 642 s. ISBN 978-80-7357-698-1.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PERCY, Larry, 2014. *Strategic integrated marketing communications*. 2nd ed. Abingdon: Routledge, 320 s. ISBN 978-0-415-82208-4.

PERCY, Larry, 2018. *Strategic integrated marketing communications*. 3rd ed. Abingdon: Routledge, 305 s. ISBN 978-1-138-05832-3.

PFEIFER, Luděk a Kamil PAPEŽ, 2020. Role aktérů v rozvoji regionů. PAVLÍK, Marek a kol. *Regiony budoucnosti: spolupráce, bezpečí, efektivita: inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe*. Praha: Grada, s. 50-53. ISBN 978-80-271-1310-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SCOTT, David Meerman, 2017. *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. 6th ed. Hoboken: Wiley, 426 s. ISBN 978-1-119-36241-8.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠKARABELOVÁ, Simona, 2006. Marketingová komunikace ve veřejné správě. In: *Veřejná správa 2006*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 437-442, 7 s. ISBN: 80-7194-882-9.

ŠKARABELOVÁ, Simona, 2007. *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 214 s. ISBN 978-80-210-4292-6.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 289 s. ISBN 978-80-7400-441-4.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

Elektronické zdroje

BINEK, Jan a Zdeněk ŠILHAN, 2018. Zapojování aktérů do rozvoje obce: Návody a tipy. In: *Obcepro.cz: Program rozvoje obce* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.obcepro.cz/data/zapojovani-akteru-do-rozvoje-obce--navody-a-tipy.pdf>

ČSÚ, 2019a. Věkové složení obyvatel ve městě Otrokovice podle pohlaví, jednotek věku a pětiletých věkových skupin k 31. 12. 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362676/1300582031.pdf/29bbbff1-5641-45da-8dca-3e6c48cd7f80?version=1.3>

ČSÚ, 2019b. Vše o území - SO ORP Otrokovice. In: *Český statistický úřad. Veřejná databáze* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=VUZEMI_65_7205

ČSÚ, 2020a. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-digitalni-dovednosti-a-prace-se-softwarem>

ČSÚ, 2020b. Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722003.pdf/f9160497-cec0-4750-a293-77ef7bce1092?version=1.1>

DASZKIEWICZ, Magdalena a Anetta PUKAS, 2016. City marketing communication – challenges and inspirations. *Jagiellonian Journal of Management* [online]. Wrocław University of Economics and Business, 2(2), 85-100 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: doi:10.4467/2450114XJJM.16.007.5557

DOČKALOVÁ, Petra, 2016. Pocitové mapy ukazují jak jednoduše a hravě řešit problémy s obyvateli měst. *Veřejná správa*. [online]. 22/2016. Praha: Ministerstvo vnitra České

republiky [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vs-22-2016-12-14-pdf.aspx>

GRANTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., 2013a. Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023: Socioekonomická analýza. In: *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. Město Otrokovice [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://otrokovice.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3409

GRANTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., 2013b. Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023: Průzkum podnikatelského prostředí. In: *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. Město Otrokovice [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://otrokovice.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3411

GRANTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., 2014. Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023: Strategie 2014–2023 a Akční plán 2014–2016. In: *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. Město Otrokovice [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://otrokovice.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3412

H2O COMUNICACION, S.R.O., 2020. Komunikační strategie města Vsetín. In: *Město Vsetín* [online]. Vsetín [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.mestovsetin.cz/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=542434

JEŽEK, Jiří, 2017. *Image měst a jejich tvorba* [online]. Plzeň [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: http://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4781. Studie. Západočeská univerzita v Plzni.

JUNGOVÁ, Ivana a Jiří CHUM, 2013. Parádní webové trendy. *Veřejná správa*. [online]. 6/2013. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-c-6-2013.aspx>

KLEPEK, Martin, 2014. Nové trendy online marketingové komunikace jako prostředek pro zvyšování atraktivity měst a obcí v Moravskoslezském kraji. In: *17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. 17th International Colloquium on Regional sciences. Conference Proceedings* [online]. Brno: Masaryk University Press, s. 441-446 [cit. 2021-01-26]. ISBN 978-80-210-6840-7. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-6840-2014-56

Komunikační strategie města Uherský Brod, 2014. In: *Uherský Brod* [online]. Uherský Brod [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <http://www.ub.cz/public/docs/strategie-dokumenty/komunikacni-strategie-mesta.pdf>

Marketingový plán města Bruntálu na období 2018-2023, 2018. In: *Město Bruntál* [online]. ©Město Bruntál. [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: https://www.mubruntal.cz/assets/File.ashx?id_org=1316&id_dokumenty=966475

Metodika strategického řízení rozvoje obcí: Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce, 2015. In: *Obcepro.cz: Program rozvoje obce* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://www.obcepro.cz/web/data/metodika_rizeni_obce_a_hodnoceni_pro.pdf

MINISTERSTVO VNITRA, ©2020. Přívětivý úřad 2020: příklady dobré praxe obcí s rozšířenou působností. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/publikace-prikladu-dobre-praxe-privetivy-urad-obci-iii-typu-2020.aspx>

O televizi TVS: Současnost, ©2009–2021. *TVS* [online]. J.D. Production s.r.o [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://itvs24.cz/o-televizi-tvs>

Obce v datech [online], ©2020. Obce v datech, s.r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://www.obcevdtech.cz/>

Organizační struktura, 2021. *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. Město Otrokovice [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/organizacni-struktura/ms-3653/p1=3653>

Otrokovické noviny: Měsíčník obyvatel města Otrokovice [online], ©2021. Otrokovice [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.otrokovickenoviny.cz/index.php>

PŮČEK, Milan a David KOPPITZ, 2012. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony* [online]. Praha: NSZM [cit. 2021-02-23]. ISBN 978-80-260-2789-8. Dostupné z: https://www.masrozkvet.cz/evt_file.php?file=3968

Rozpočtový portál města Otrokovice [online], 2021. VERA, spol. s r.o. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: https://portal.otrokovice.cz/birt/frameset?_report=rozpocet3.rptdesign&_showtitle=false&p_rok=2020

Řídím Říčany, 2015. *ŘÍČANY: Oficiální stránky města* [online]. [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://info.ricany.cz/mesto/ridim-ricany>

Strategie interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník: (úplné znění), 2017. In: *Mělník: Oficiální web města* [online]. Město Mělník [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.melnik.cz/assets/File.ashx?id_org=9281&id_dokumenty=15912

Strategie rozvoje Městského úřadu Mělník, 2018. In: *Mělník: Oficiální web města* [online]. Město Mělník [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://m.melnik.cz/assets/File.ashx?id_org=9281&id_dokumenty=15911

SZROMNIK, Andrzej, 2016. City Placement: A New Element in the Strategy of Integrated Marketing Communication of Cities. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe* [online]. Cracow University of Economics, **24**(1), 113-132 [cit. 2021-02-01]. ISSN 2450-7814. Dostupné z: doi:10.7206/jmba.ce.2450-7814.166

ŠIDLOVÁ, Marie, 2009. Nové logo Otrokovic symbolizuje historii a rozvoj. *Zlínský deník* [online]. © VLTAVA LABE MEDIA a.s. [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: https://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/nove-logo-otrokovic-symbolizuje-historii-a-rozvoj.html

Základní informace o městě, 2014. *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/zakladni-informace-o-meste/ds-51/p1=53>

Zaregistrovat se k odebrání SMS z radnice je stále možné, 2021. *Otrokovice: Oficiální stránky města* [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: http://www.otrokovice.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=11673&id=18452&n=zaregistrovat%2Dse%2Dk%2Dodebirani%2Dsms%2Dz%2Dradnice%2Dje%2Dstale%2Dmozne&p1=8093

Znojmo zavádí Portál občana. Komunikovat s úřadem můžete z pohodlí domova a efektivně, 2019. *Znojmo: Oficiální stránky města Znojma* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.znojmocity.cz/znojmo-zavadi-portal-obcana-komunikovat-s-uradem-muzete-z-pohodli-domova-a-efektivne/d-70045>

Znojmo: Moderní komunikace radnice s občany, ©2021. *Národní síť zdravých měst: Dobrá praxe/Galerie udržitelného rozvoje* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://sprava.dobrapraxe.cz/cz/priklady-dobre-praxe/znojmo-moderni-komunikace-radnice-obcan>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Czech POINT Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál

MMR Ministerstvo pro místní rozvoj

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSZM ČR Národní síť Zdravých měst ČR

OP Operační program

ORP Obce s rozšířenou působností

PPP Public Private Partnership, partnerství veřejného a soukromého sektoru

PR Public Relations, vztahy s veřejností

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Push-strategie	21
Obrázek 2 Pull-strategie.....	21
Obrázek 3 Obec s rozšířenou působností Otrokovice.....	43
Obrázek 4 Věkové skupiny osob ČR starších 16 let využívajících internet.....	52
Obrázek 5 Organizační struktura městského úřadu Otrokovice	53
Obrázek 6 Počet respondentů v jednotlivých věkových kategoriích.....	63
Obrázek 7 Hodnocení respondentů vnější komunikace města	64
Obrázek 8 Spokojenost respondentů s využívanými komunikačními nástroji.....	64
Obrázek 9 Nejvíce vyhledávané informace na webových stránkách	66
Obrázek 10 Využití elektronických služeb	70
Obrázek 11 Důležitost informací pro jednotlivé respondenty	71
Obrázek 12 Primární skupina komunikačních nástrojů.....	83
Obrázek 13 Sekundární skupina komunikačních nástrojů.....	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj marketingového mixu	14
Tabulka 2 Index kvality života ve vybraných obcích Zlínského kraje	45
Tabulka 3 Hodnoty rozpočtu města Otrokovice pro rok 2020 v Kč.....	50
Tabulka 4 Hodnoty výdajů souvisejících s komunikačními nástroji v roce 2020 v Kč	50
Tabulka 5 Četnost využití jednotlivých komunikačních nástrojů	65
Tabulka 6 Známkování webových stránek města	67
Tabulka 7 Známkování oficiálního Facebooku města	67
Tabulka 8 Známkování Otrokovických novin	68
Tabulka 9 Získané průměrné známky daných komunikačních nástrojů.....	69
Tabulka 10 Shrnutí získaných poznatků z analytické části práce.....	73
Tabulka 11 SWOT analýza vnější komunikace města	75
Tabulka 12 Návrh obsahu komunikační strategie města Otrokovice	77
Tabulka 13 Prioritní oblast, cíle a opatření.....	79
Tabulka 14 Kvantitativní vyjádření základní cílové skupiny komunikace.....	82
Tabulka 15 Riziková analýza.....	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření pro vyhodnocení současné úrovně komunikace Městského úřadu Otrokovice

1. Jak hodnotíte komunikaci města Otrokovice s veřejností?

velmi dobře spíše dobře dobře spíše špatně
velmi špatně

2. Jste spokojeni s komunikačními prostředky, které obec využívá?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
uvedte proč ne:

3. Využíváte uvedené komunikační kanály? Uvedte jak často.

	velmi často	často	zřídka	nevyžívám
Oficiální webové stránky města Otrokovice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficiální Facebook města (Město Otrokovice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otrokovické noviny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úřední dneska (online i fyzická)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zasedání zastupitelstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televizní zpravodajství z Otrokovic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace s pracovníky příslušných kanceláří úřadu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turistické a informační centrum Otrokovice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné (uvedte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jaké informace nejčastěji na webových stránkách města Otrokovice
(www.otrokovice.cz) vyhledáváte?

Kontakty na pracovníky úřadu	<input type="checkbox"/>
Otevírací dobu úřadu	<input type="checkbox"/>
Kontakty na místní organizace	<input type="checkbox"/>
Úřední oznámení	<input type="checkbox"/>
Tiskové zprávy	<input type="checkbox"/>
Hlášení místního rozhlasu	<input type="checkbox"/>
Informace o stavbách, opravách, uzavírkách	<input type="checkbox"/>
Informace o společenských, kulturních a sportovních akcích	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/> uvedte:

5. Oznámkujte (1-5) webové stránky města Otrokovice z pohledu:
(1= nejlepší hodnocení, 5= nejhorší hodnocení)

Rozsahu informací
Přehlednosti
Kvality zpracování
Aktuálnosti
Vylepšila bych:

6. Sledujete oficiální Facebook města Otrokovice?
(Pokud ano, pokračujte otázkou č. 7, v opačném případě pokračujte otázkou č. 8)
ANO NE

7. Oznámkujte (1-5) Facebookové stránky města Otrokovice z pohledu:
(1= nejlepší hodnocení, 5= nejhorší hodnocení)

Rozsahu informací
Přehlednosti
Kvality zpracování
Aktuálnosti
Vylepšila bych:

8. Čtete Otrokovické noviny?
(Pokud ano, pokračujte otázkou č. 9, v opačném případě pokračujte otázkou č. 10)

ANO NE

9. Oznámkujte (1-5) Otrokovické noviny z pohledu:
(1= nejlepší hodnocení, 5= nejhorší hodnocení)

Rozsahu informací
Témat
Přehlednosti
Kvality zpracování
Aktuálnosti
Vylepšila bych:

10. Zaškrtněte všechny elektronické služby města Otrokovice, které ZNÁTE či VYUŽÍVÁTE:

Hlášení závad
On-line objednávání občanů
On-line objednávka služby „Pojízdný úřad“
E-podatelna
Hlášení rozhlasu a informace pro občany
Internetové volání
SMS InfoKanál
Neznám žádnou z výše uvedených elektronických služeb

11. Zaškrtněte všechny informace, které jsou pro Vás důležité?

- Sportovní, kulturní, společenské akce
- Plánované stavby, opravy
- Omezení provozu na komunikacích
- Informace o poplatcích (popelnice, daně...)
- Výběrová řízení
- Otevírací doba úřadu
- Informace týkající se přímo mé osoby
- Aktuální zprávy o dění ve městě
- Jiné uveďte:

12. Máte nějakou připomínku týkající se komunikace obce s občany? Napište mi ji.

13. Uveďte prosím své pohlaví

MUŽ ŽENA

14. Do jaké věkové kategorie patříte?

do 20 let 21-30 let 31-40 let 41-50 let 51-60 let nad 61 let

15. Uveďte prosím Vaše vzdělání

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní
- Střední bez maturity/vyučen
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské