

# Hodnocení komunikačních nástrojů a návrh komunikační strategie města Kroměříž

Bc. Tereza Huťková

---

Diplomová práce  
2022



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: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Hutková**  
Osobní číslo: **M20440**  
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**  
Specializace: **Management veřejné správy a regionálního rozvoje**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Hodnocení komunikačních nástrojů a návrh komunikační strategie města Kroměříž**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Definujte teoretická východiska vztahující se k oblasti komunikace a komunikačních strategií měst a obcí.

#### II. Praktická část

- Podějte přehled strategických dokumentů města Kroměříž.
- Analyzujte současný stav komunikačních nástrojů využívaných městem Kroměříž.
- Zpracujte návrh komunikační strategie města Kroměříž.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015, 120 s. ISBN 978-80-2463-075-5.  
HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.  
LUOMA-AHO, Vilma a José María CANEL. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018, 280 s. ISBN 978-1-119-13561-6.  
MORDECAI, Lee, Neeley GRANT a Stewart KENDRA. *Practice of Government Public Relations*. 1st ed. New York: Routledge, 2011, 272 s. ISBN 978-1-4398-3465-7.  
SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. 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: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA 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 dne:

Jméno a příjmení:

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení komunikačních nástrojů a návržení komunikační strategie města Kroměříž. Teoretická část této diplomové práce se orientuje především na detailní popis teoretických východisek, která se vztahují k oblasti komunikace a komunikačních strategií měst a obcí. Cílem praktické části je podat přehled o existujících strategických dokumentech města Kroměříž a analyzovat současný stav komunikačních nástrojů využívaných městem Kroměříž. Na základě všech zjištěných skutečností byl vytvořen návrh komunikační strategie města Kroměříž, který je součástí projektové části. Tento návrh může umožnit lepší komunikaci města se všemi cílovými skupinami, přispět k zapojení občanů do dění ve městě či k získávání zpětné vazby, která je pro budoucí rozvoj měst klíčová.

Klíčová slova: marketingová komunikace, veřejná správa, marketingový mix, strategické řízení, komunikační nástroje, město Kroměříž.

## **ABSTRACT**

The Diploma thesis is focused on evaluation of communication tools and the proposal of communication strategy of the Kroměříž city. The theoretical part of this diploma thesis focuses mainly on a detailed description of the theoretical basis, which relate to the field of communication and communication strategies of cities and municipalities. The aim of the practical part is to provide an overview of the existing strategic document of the city of Kroměříž and to analyse the current state of communication tools used by the city of Kroměříž. All the gained information led to the creation the proposal of communication strategy of the Kroměříž city, which is a part of the project part. This proposal can enable better communication between the city and all target groups, contribute to the involvement of citizens in the city or to obtain feedback, which is crucial for the future development of cities.

Keywords: marketing communication, public administration, marketing mix, strategic planning, communication tools, city of Kroměříž.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se jakýmkoliv způsobem podíleli na zpracování mé diplomové práce. Na prvním místě zejména vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lence Smékalové, Ph.D., za její cenné rady a připomínky. Dále také všem, kteří si našli čas a poskytli mi informace, které mi byly přínosné při tvorbě této práce. V neposlední řadě také mé rodině, která mi byla oporou, nejen při zpracovávání diplomové práce, ale po celou dobu mého pětiletého studia na této univerzitě.

***Všem z celého srdce děkuji!***

*„Co chceš, můžeš.“*

***– Tomáš Bat’a –***

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ .....	14
1.1.1 Marketing.....	15
1.1.2 Marketingová komunikace .....	16
1.1.3 Veřejný sektor.....	17
1.1.4 Veřejnost jako zákazník.....	18
1.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	19
1.2.1 Tradiční nástroje .....	19
1.2.2 Současné trendy .....	22
1.2.3 Nástroje vhodné ve veřejné správě .....	25
1.2.4 Strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu .....	26
1.3 SHRNUTÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRO VEŘEJNOU SPRÁVU .....	26
1.3.1 Partnerství veřejného a soukromého sektoru .....	27
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>28</b>
2.1 MARKETINGOVÝ MIX OBCE.....	29
2.1.1 Produkt.....	29
2.1.2 Cena .....	30
2.1.3 Místo .....	31
2.1.4 Podpora prodeje .....	31
2.2 ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX OBCE .....	31
2.2.1 Materiální prostředí.....	31
2.2.2 Lidé .....	32
2.2.3 Proces.....	32
2.2.4 Partnerství .....	33
<b>3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>34</b>
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ.....	35
3.2 STRATEGICKÉ DOKUMENTY MĚST A OBCÍ .....	38
3.3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚST A OBCÍ .....	40
3.4 IMAGE A POSITIONING MĚST.....	41
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚST A OBCÍ</b> .....	<b>43</b>
4.1 ANALÝZA VYBRANÝCH KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ MĚST SROVNATELNÉ VELIKOSTI JAKO ŘEŠENÉ MĚSTO KROMĚŘÍŽ .....	43
4.1.1 Komunikační strategie města Uherský Brod .....	43
4.1.2 Komunikační strategie města Vsetín .....	44
4.1.3 Komunikační strategie města Hranic .....	44
4.1.4 Strategie komunikace města Rýmařov .....	45
4.1.5 Komunikační strategie města Mariánské Lázně .....	45
4.2 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE Z KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ MĚST A OBCÍ .....	45
4.2.1 Kvalitní veřejná správa .....	46

4.2.2	Participativní rozpočet .....	47
4.2.3	Platební portál .....	47
4.2.4	Portál občana.....	48
4.2.5	SMS InfoKanál .....	48
4.2.6	Kvalifikovaní zaměstnanci MěÚ .....	48
<b>5</b>	<b>MĚSTO KROMĚŘÍŽ .....</b>	<b>49</b>
5.1	PŘEDSTAVENÍ MĚSTA.....	49
5.1.1	Katastrální území .....	50
5.1.2	Obyvatelstvo .....	51
5.1.3	Správa města .....	52
5.2	IMAGE MĚSTA .....	53
5.3	POSITIONING MĚSTA .....	54
5.4	ROZPOČET MĚSTA .....	55
5.4.1	Rok 2021 .....	55
5.4.2	Rok 2022.....	56
5.4.3	Komunikace a propagace v rozpočtu.....	56
5.5	STRATEGICKÝ PLÁN MĚSTA KROMĚŘÍŽE NA LÉTA 2021–2030 .....	57
5.5.1	Vize.....	58
5.5.2	Prioritní osy.....	59
5.5.3	Strategické cíle.....	59
5.5.4	Opatření .....	60
5.5.5	Konkrétní projekty .....	60
<b>6</b>	<b>HODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH MĚSTEM KROMĚŘÍŽ.....</b>	<b>62</b>
6.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH MĚSTEM 62	
6.1.1	Vnitřní a vnější komunikace města.....	63
6.1.2	Veřejná zasedání zastupitelstva .....	65
6.1.3	Úřední deska .....	65
6.1.4	Turistické informační centrum Kroměříž .....	66
6.1.5	Webové stránky .....	66
6.1.6	Sociální síť.....	68
6.1.7	Kroměřížský zpravodaj.....	70
6.1.8	YouTube kanál.....	71
6.1.9	E-slужby .....	71
6.2	STRUČNÉ ZHODNOCENÍ PRŮZKUMU NAPŘÍČ KOMUNIKAČNÍMI NÁSTROJI.....	72
6.2.1	Rozhovory na MěÚ .....	72
6.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	73
6.3.1	Cíl průzkumu .....	74
6.3.2	Šíření dotazníku .....	74
6.3.3	Základní charakteristika respondentů .....	74
6.3.4	Rozbor otázek dotazníku .....	75
6.3.5	Úspěšnost získávání odpovědí .....	82
6.4	SWOT ANALÝZA .....	82
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA KROMĚŘÍŽ.....</b>	<b>85</b>
7.1	VIZE A CÍLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	87



7.1.1	Vize do roku 2025.....	88
7.1.2	Strategické cíle.....	88
7.2	CÍLOVÉ SKUPINY.....	89
7.2.1	Základní cílová skupina.....	89
7.2.2	Specifické cílové skupiny.....	89
7.3	KOMUNIKAČNÍ MIX MĚSTA.....	90
7.4	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	92
7.5	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ.....	93
7.6	ZÁKLADNÍ PRINCIPY.....	95
7.7	NASTÍNĚNÍ FINANČNÍ NÁROČNOSTI.....	96
7.7.1	Získávání zpětné vazby.....	97
7.7.2	Začleňování veřejnosti a dalších klíčových aktérů do spolurozhodování o budoucnosti města.....	97
7.7.3	Správné nastavení komunikačního mixu.....	98
7.7.4	Nastavení systému organizační struktury.....	100
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	101
7.8.1	Vysvětlivky.....	101
7.9	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE NEVZNIKNE.....	104
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>117</b>
	<b>PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

Diplomová práce má za cíl nabídnout návrh komunikační strategie pro město Kroměříž. Komunikace hraje v řízení měst a obcí zásadní roli a její význam stále roste. Velký vliv má i rostoucí význam sociálních sítí, kde bývají občané stále více velmi aktivní. Zároveň požadují aktivní přístup i od představitelů svého města. Avšak důležité je nezapomínat i na ty, kteří jednotlivé sociální sítě nevyužívají. Mimo sociální sítě je v dnešní době vhodné vést i atraktivní webové stránky města či obce, které na první pohled člověka upoutají. Je důležité budovat image svého města, aby bylo lákavým místem nejen pro své občany, ale také pro potenciální turisty či investory. Informovanost a komunikace je klíčová. U voleb to nekončí, naopak zde to všechno začíná a je důležité si budovat dobré vztahy. Komunikace bývá mnohdy velmi podceňována a představitelé měst jí často nepřipisují velký význam. Ze všech skutečností vyplývá, že marketing už není pouze záležitostí soukromého sektoru, ale působí i na sektor veřejných služeb.

Kroměříž je městem s bohatou historií, krásnou architekturou i přírodními památkami. Proto je důležité budovat image tohoto města a přilákat i značné množství turistů či investorů. Město se potýká s odchodem mladých občanů do větších měst, které jim dokáží nabídnout lákavější uplatnění v budoucnosti. Byla by velká škoda, kdyby zájem o toto město upadl, jelikož se jedná o město s velkým potenciálem. Poslední doba, ovlivněná pandemií Covid-19, značně ovlivnila i tuto oblast a to jak v pořádání nejrůznějších akcí, tak i v celkové činnosti úřadů. Na druhou stranu probíhající válka na Ukrajině vyvolala velkou vlnu solidarity a i díky sociálním sítím se lidé dokázali spojit a pomoci.

Teoretická část této diplomové práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola se zaměřuje na marketingovou komunikaci ve veřejné správě. Zde jsou vysvětleny jednotlivé pojmy jako marketingová komunikace, veřejný sektor či situace veřejnost jako zákazník. Následující druhá kapitola představuje komunikační mix obce a rozšířený komunikační mix obce. Poslední kapitola pojednává o strategickém řízení a plánování ve veřejné správě. Zde jsou vysvětlena všechna teoretická východiska, která jsou následně převedena na fungování obcí. Nedílnou součástí jsou i teoretická východiska přínosná ke tvorbě komunikačních strategií.

V úvodu praktické části jsou analyzovány komunikační strategie měst, které jsou obdobné velikosti jako město Kroměříž. Součástí je také stručné představení města Kroměříže, včetně image města, rozpočtu a aktuálního strategického plánu města. Součástí této

kapitoly je i analýza současného stavu komunikačních nástrojů, které jsou využívány městem a rozbor dotazníkové šetření, které probíhalo napříč kroměřížskými občany. Všechny kapitoly jsou doplněny informacemi, které pocházejí přímo od představitelů města, pro zjištění detailnějších informací. Díky získaným informacím, je v závěru vypracována SWOT analýza města Kroměříž, která se orientuje na oblast komunikace.

Na základě zpracované literární rešerše v teoretické části a všech získaných informací z praktické části je v závěru diplomové práce, konkrétně tedy v projektové části, zpracován návrh komunikační strategie města Kroměříž.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav komunikačních nástrojů, které jsou využívány městem a následně navržením komunikační strategie města Kroměříž. Tato strategie by mohla městu usnadnit komunikaci se všemi důležitými aktéry a mohla by přispět k vylepšení celkové image města. V teoretické části této diplomové práce je nutné nejdříve vypracovat literární rešerši dostupné odborné literatury. Tyto informace poskytnou komplexní náhled na danou problematiku. Uvedena budou vždy obecná východiska, která budou následně převedena na fungování obcí a měst. Praktická část se posléze bude zaměřovat konkrétně na město Kroměříž. Pro lepší představu bude využita metoda benchmarking, která v tomto případě znamená, porovnání s městy obdobné velikosti. Jelikož je velmi přínosné inspirovat se z řad zdařilých a fungujících strategií. Pro zhodnocení aktuální situace bude provedena analýza současného stavu komunikačních nástrojů využívaných městem. Součástí praktické části bude i kvantitativní výzkum, který bude zastoupen dotazníkovým šetřením. Cílem kvantitativního výzkumu je získání důležitých informací od občanů města Kroměříže či jeho návštěvníků. Kvalitativní výzkum reprezentuje nestandardizovaný rozhovor, který bude probíhat se zaměstnanci Městského úřadu Kroměříž. Cílem kvalitativního výzkumu je získání detailnější informací k dané problematice. Informace od představitelů města zároveň poslouží k získání pohledu na řešenou problematiku z jejich perspektivy. Pro shrnutí a zobecnění všech zjištěných informací bude následně vytvořena vlastní SWOT analýza, která se řadí mezi základní metody strategické analýzy. Všechny zjištěné informace povedou k vytvoření návrhu Komunikační strategie města Kroměříž.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

První kapitola se zaměřuje na marketingovou komunikaci ve veřejné správě a všechny pojmy, které s tímto tématem souvisejí. Jelikož marketingová komunikace již nesouvisí pouze s tržním sektorem, ale i se sektorem veřejných služeb, kde také existuje konkurence. Zároveň i města mají své cílové skupiny, u kterých mohou ovlivnit jejich názory a chování. Chtějí usilovat o co možná nejlepší povědomí nejen u svých občanů, ale také u potencionálních návštěvníků či investorů.

Marketing ve veřejných službách může vnést do této oblasti mnoho užitečného. Například do oblasti řízení zákaznických vztahů, dále může pomoci vylepšit image obcí či měst a tím zvýšit spokojenost svých občanů s jejich činností, být atraktivní ve srovnání s konkurencí, zvýšit celkové povědomí o daném území, přilákat investory či vytvořit to nejlepší prostředí pro život pro své občany apod. Tudíž veřejná správa by neměla zůstat pozadu v komunikaci s klíčovými aktéry.

Jednotlivé organizace veřejného sektoru bývají často obviňovány například z pomalého či nevhodného přístupu, přílišné byrokracie, neefektivnosti či z korupce atd. Tyto nedostatky vedou ke špatným vztahům mezi veřejným sektorem a občany či ke zhoršení image města. Je zjevné, že vzájemná komunikace hraje klíčovou roli při překonávání různých problémů a s tím spojeným i jejich řešením. Nejvíce rozvinutým nehmotným majetkem veřejného sektoru je především intelektuální a sociální kapitál, ale dále také důvěra a pověst. Je tudíž důležité o tyto faktory pečovat a dále je rozvíjet. (Luoma-aho a Canel, 2018, s. 16)

Mordecai, Grant a Kendra dále uvádějí, že je důležité, aby pracovníci veřejné správy, ale také studenti, kteří se jimi chtějí stát, chápali důležitost vztahů s médii, jako součást své profese. V dnešním moderním světě dominují sociální média, ale také tištěné i vysílací zprávy apod. Je důležité informovat své občany a komunikovat s nimi. Vnější komunikace je nejvíce důležitá v dobách krize a mimořádných událostí, jako například aktuální situace související s pandemií Covid-19 či válečných konfliktů na Ukrajině. (Mordecai, Grand a Kendra, 2011, s. 15)

## 1.1 Vymezení teoretických pojmů

Pro začátek je důležité si vydefinovat všechny základní pojmy, které souvisejí s tématem diplomové práce. Tyto teoretické pojmy poskytnou základní východiska pro následnou tvorbu praktické i projektové části diplomové práce.

### 1.1.1 Marketing

Původ marketingu můžeme vidět ve skutečnosti, že lidé jsou sumou přání a potřeb. Přání a potřeby u lidí vyvolávají pocity nespokojenosti. Pocity nespokojenosti ústí ve snahu řešit problém získáním toho, co tyto přání a potřeby uspokojí. (Příkrylová, 2019, s. 19)

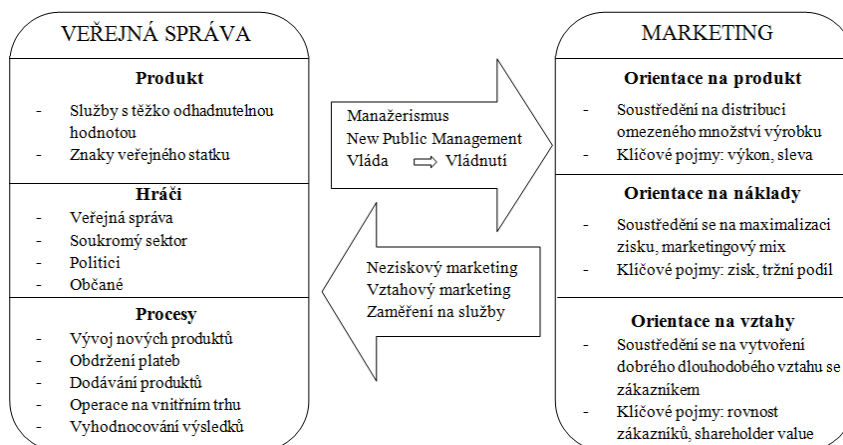
Jedná se o proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 23)

Marketing se neustále vyvíjí, je tedy důležité neustále pozorovat dopady nových trendů a technologií. (Příkrylová, 2019, s. 19) Zároveň může být uplatňován pouze za předpokladu, že existují tři hlavní faktory – aktéři, výrobky a služby, trhy. (Wagnerová, 2013, s. 5)

Pro obce a města je důležité budování dobrého marketingu a své image, stejně jako u firem. Je pro ně důležité, aby lidé byli s fungováním i s komunikací spokojeni. Aby nedocházelo k tomu, že lidé budou ze špatně fungujících míst odcházet. Zároveň chtějí přilákat turisty a zvýšit tak povědomí o dané lokalitě. Komunikace s občany nekončí u voleb, jak se může zdát, ale zde vše naopak začíná. Je důležité budovat si důvěru u veřejnosti a řádně s ní komunikovat. K naplnění cílů marketingu slouží marketingový mix, kterému bude věnována druhá kapitola diplomové práce.

Obce a města by měly uplatňovat ve svém řízení marketingové principy. Může se jednat například o marketingovou segmentaci, tedy hledat místa na trhu pro různé produkty obce, provádět moderní a úspěšnou komunikaci obce se všemi skupinami občanů apod. (Vašítková, 2014, s. 241–242)

Na následujícím obrázku můžeme pozorovat jednotlivé znaky veřejné správy i marketingu a také to, čím na sebe navzájem působí. Vystihuje i uplatnění marketingu ve veřejné správě.



Obrázek 1: Veřejná správa a Marketing

(Zdroj: Kaplan a Haenlein, 2009, s. 197)

### 1.1.2 Marketingová komunikace

Obecně pojem komunikace můžeme vysvětlit jako předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. (Přikrylová, 2019, s. 14) Pro příjemce sdělení je důležité, aby zdroj byl důvěryhodný. Jedná se tedy o určitou činnost, která příjemce informuje a ovlivňuje jeho chování. Mnohdy se jedná o činnost přesvědčovací, aby došlo k naplnění marketingových cílů. (Karlíček, 2016, s. 17)

Stejně jako se vyvíjí marketing, vyvíjí se i marketingová komunikace. Jako součást marketingové strategie se v čase vyvíjí velmi rychle. Avšak nemění se principy, ale forma a způsoby přenosu. Největší změnu můžeme spatřit v masovém působení sociálních médií, které změnilo komunikační model, pracovní postupy, alokaci prostředků ale zejména použití kombinací médií. (Přikrylová, 2019, s. 14)

Marketingová komunikace se postupem času vyvinula z reklamy. Následovalo přidání dalších aktivit, které spojuje obvykle společný komerční, ale i nekomerční cíl. Zároveň, vzhledem k širšímu pojetí a různým úhlům pohledu, neexistuje jednotná definice marketingové komunikace. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 106)

S pojmem marketingová komunikace se můžeme setkat při komplexním označení celého „*promotion*“ mixu. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 25)

Dle Halady (2015, s. 56–57) můžeme marketingovou komunikaci charakterizovat z hlediska společenského uspořádání jako interpersonální, skupinovou, meziskupinovou, institucionální a celospolečenskou. Zahrnuje tedy jak komunikaci masovou a mediální, tak prostředky venkovní reklamy.



**Marketingovou komunikaci dělíme:**

- Interní – zaměřená dovnitř samotné instituce nebo organizace. Směřuje k zaměstnancům, akcionářům a ke všem lidem, kteří jsou nějakým způsobem zainteresováni. (Halada, 2015, s. 56)
- Externí – označuje strategickou komunikaci instituce nebo organizace, která je směřována vně, k externí veřejnosti. Jedná se zejména o média a novináře, zákazníky, ale i spolky, místní samosprávu, politické představitele apod. (Halada, 2015, s. 56–57)

Tyto dva typy komunikací tvoří hlavní složky tzv. „*public relations*“ organizací a institucí.

**1.1.3 Veřejný sektor**

Ve veřejném sektoru se produkt objevuje většinou ve formě poskytované služby. Poskytovateli těchto služeb je státní správa nebo samospráva. Pro tyto veřejné služby je typická nevylučitelnost ze spotřeby. Jedná se například o bezpečnost a obranu, justiční služby atd.

Pokud hovoříme o veřejném sektoru, rozumíme pod tímto pojmem služby, jejichž cílem je sloužit nejen individuálním zákazníkům, ale také společnosti nebo jiné komunitě, jako celku. Z tohoto důvodu jsou financovány z veřejných prostředků. (Slavík, 2014, s. 51)

Veřejné služby spolu s jejich poskytovateli tvoří veřejný sektor. Subjekty veřejné správy mohou činit pouze to, co jim je zákonem výslovně dovoleno. Existuje zde přísná vázanost subjektů veřejné správy s právem.

**Veřejné služby zahrnují:**

- Věcné veřejné služby – předmětem těchto služeb je poskytnutí konkrétního užitku občanům. Může se jednat o školství, zdravotnictví nebo veřejnou dopravu. (Slavík, 2014, s. 51)
- Správní veřejné služby – předmětem těchto služeb je bezpečnost státu, veřejný pořádek, obrana a další způsoby regulace života ve společnosti. (Slavík, 2014, s. 51)

Jak už bylo zmíněno, uspokojování lidských potřeb ve veřejném sektoru probíhá prostřednictvím veřejných statků či služeb. Čistě veřejné statky jsou charakteristické tím,

že s rostoucí spotřebou takových statků jednoho člena společnosti, není snížena spotřeba ostatním členům společnosti. Naproti těmto veřejným statkům stojí statky soukromé. Vysvětlení jednotlivých vlastností, vyplývá z následující tabulky.

*Tabulka 1: Rozdělení statků (Zdroj: vlastní zpracování, dle Hampl, 2001, s. 111–113)*

STATKY	Vylučitelnost ze spotřeby	Nevylučitelnost ze spotřeby
Rivalitní spotřeba	Čistě soukromý statek	Smíšený statek
Nerivalitní spotřeba	Smíšený statek	Čistě veřejný statek

S poskytováním veřejných služeb souvisí veřejná správa, která se zabývá řízením veřejných záležitostí, a to na centrální nebo místní úrovni. Veřejná správa bývá definována jako správa věcí veřejných, která je uskutečňována ve veřejném zájmu. Veřejný zájem je neurčitý právní pojem, může se jednat o veřejné blaho, bezpečnost osob, sociální služby, trvale udržitelný rozvoj apod. Veřejný zájem zároveň podporuje zajištění veřejných statků.

Jak je známo, veřejnou správu dále dělíme na státní správu a samosprávu.

- **Státní správa** – jedná se o činnost a moc, která je odvislá od státu. Existuje jednotná úprava výkonu státní správy na celém území a je dána zákonem, nařízením vlády, vyhláškou atd. Dále je pro státní správu typická omezená autonomie rozhodování, monokratický způsob řízení, ustanovování do funkcí jmenováním, vertikální hierarchická struktura a vrcholným orgánem je vláda. Pravomoci státní správy jsou kontrolní, nařizovací, výkonné a zákonodárné. Dělíme ji dále na přímou a nepřímou.
- **Samospráva** – dělíme ji na územní, profesní a zájmovou. Územní samosprávu dělíme dle nižších územních samosprávních celků (obcí) a vyšších územních samosprávních celků (krajů).

#### 1.1.4 Veřejnost jako zákazník

Veřejnost je možné definovat nejrůznějšími způsoby – společnost, komunita či sdružení. Dále se také často používá pro zkratkovité vyjádření všeobecně uvažovaných zákazníků, uživatelů či běžných občanů. (Slavík, 2014, s. 53–54)

Každý člověk je individuum s vlastními potřebami, chováním, zájmy apod. Ovšem ve společnosti lze identifikovat skupiny lidí se stejnými nebo podobnými způsoby chování,

zájmy a cíli. Většinou je efektivnější vytvářet službu podle potřeb skupiny, než ji vytvářet dle jednotlivce. Některé služby jsou vytvářeny pro všechny občany a to bez rozdílů, některé jsou vytvářeny na míru určitým skupinám, jiné je nutné volit naprosto individuálně. (Slavík, 2014, s. 53–54)

## 1.2 Komunikační mix

V současné době subjektům nevystačí pouze ústní reklama, ale musí se naučit komunikovat se svými zákazníky, ovlivněnými aktuálními trendy. Níže jsou představeny jednotlivé komunikační nástroje, které jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří tradiční nástroje komunikačního mixu a druhou nástroje, které vznikly na základě současných trendů.

Jednotlivé nástroje se mohou navzájem doplňovat. Zvoleno je většinou primární médium, které může být doplněno několika sekundárními médii. Je důležité říci, že každé médium nemusí být vždy správná volba pro všechny situace. Vždy záleží na konkrétní situaci a také na správnosti vytvořeného nástroje.

### 1.2.1 Tradiční nástroje

1. **Reklama** – je jedním z nejstarších a nejviditelnějších nástrojů marketingové komunikace. (Vašítková, 2014, s. 131) Jedná se o placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií jako například internet, televize, noviny apod. Cílem je vyvolání určité touhy či potřeby ke koupi určitého produktu nebo podpoření určité filozofie organizace. Jedná se o jakési veřejné vychvalování a s nárůstem vlivu sociálních sítí je stále více populární. Vyžaduje relativně nízké náklady. Je vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením. Naopak nevýhodou může být, že je relativně neosobní, nelze přímo ovlivňovat nákup a není snadné měřit její účinek. (Přikrylová, 2019, s. 47–49)

*„Reklama bývá využívána zejména pro zviditelnění a ke zhmotnění poskytovaných produktů služeb.“ (Vašítková, 2014, s. 134)*

Zároveň mnohdy bývá označována jako obtěžující. Pokud bychom se zaměřili přímo na reklamu měst a obcí, využívají především vlastních webových stránek, svých sociálních sítí, rozhlasu, rádia nebo i televize. V oblasti veřejného sektoru má významné postavení korporátní neboli institucionální reklama. Organizace ji využívají v souladu se svou celkovou strategií. Cílem je vytvořit pozitivní přijetí

organizace veřejností i vlastními zaměstnanci. Zveřejňovány jsou pozitivní výsledky jejich činnosti, údaje o jejich organizační tradici, o péči o zákazníky, životní prostředí apod. (Vašítková, 2014, s. 132)

Reklama se obvykle vyskytuje v mnoha podobách:

- *tištěné reklamy určené ke zhlédnutí (plakáty, billboardy);*
- *další plošné, velkoplošné a světelné reklamy (fasády staveb, světelné tabule a velkoplošné obrazovky, schodiště a podlahy);*
- *tištěné reklamy určené k prostudování (reklamní noviny a časopisy, inzeráty, letáky, prospekty, brožury, katalogy);*
- *audiovizuální reklama (ve filmu, v televizi, v rozhlasu, v rádiu);*
- *3D reklama;*
- *internetová reklama a další nové technologie.* (Vašítková, 2014, s. 131–132)

2. **Podpora prodeje** – neboli také dle anglického názvu „*sales promotion*“. Soubor marketingových nástrojů, které slouží ke krátkodobé podpoře prodeje. Jednotlivé nástroje mají za cíl vyzvat zákazníka k vyzkoušení či ke koupi daného produktu nebo služby. Jedná se tedy o časově omezený program prodeje, který se snaží o to, aby nabídka byla co možná nejvíce atraktivní. Atraktivnější se nabídka může stát například prostřednictvím různých soutěží, výstav a veletrhů, provedení bezplatných ukázek, výherních loterií, kupónů, reklamních a dárkových předmětů apod. (Přikrylová, 2019, s. 47–49)

Propagační předměty by měly být nástrojem komunikace se zákazníkem, nikoliv sloužit jen jako nástroj podpory prodeje. (Vašítková, 2014, s. 138)

3. **Osobní prodej** – lze jej definovat jako prezentaci výrobku či služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o osobní, přímou a oboustrannou komunikaci, u nichž je možnost okamžité zpětné vazby. Může probíhat s jedním nebo několika zákazníky. Cílem je prodat produkt, ale také klade důraz na dlouhodobé pozitivní vztahy a posilování image. I když se jedná o osobní formu komunikace, nemusí vždy znamenat fyzickou přítomnost. Jak už si mnozí v posledních měsících ovlivněnými pandemií Covid-19 vyzkoušeli, může se jednat například o komunikaci přes MS Teams, Google Meet, Skype, Zoom atd. Zároveň

musí být umožněna možnost fyzického nákupu, pokud se jedná o hmotný produkt. (Přikrylová, 2019, s. 49–50)

Jedná se o nákladný, ale vysoce efektivní způsob komunikace, jelikož se jedná o jedinou komunikaci, která probíhá oběma směry. Prodávající i kupující vzájemně reagují na svá chování, odpovídají na otázky a vysvětlují si případné nesrovnalosti. (Vašítková, 2014, s. 136)

4. **Public relations** – v překladu můžeme hovořit o vztazích s veřejností, tento pojem je také znám pod zkratkou PR.

Výstižný popis nabídl v roce 1996 Hannagan. „*Jedná se o úmyslné, plánované a trvalé úsilí organizace o zajištění a sledování porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšila její image. Jedná se tedy o snahu především dosáhnout povědomí široké veřejnosti o příznivých aspektech práce organizace, aby si o ni lidé vytvořili správný obrázek.*“ (Hannagan, 1996, s. 172)

Pokud bychom se zaměřili přímo na PR v politickém marketingu, jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla zajišťovat poskytování informací veřejnosti nebo jiné konkrétní cílové skupině a zároveň by měla získávat zpětnou vazbu a další informace od veřejnosti. Typickou vlastností by tedy měla být obousměrnost komunikace, kterou zajišťují. (Halada, 2016, s. 77)

Tento nástroj komunikace může obcím a městům pomáhat řídit jejich vztahy s veřejností. Může se jednat o vztahy navenek – občany, úřady, investory, místním obyvatelstvem apod. Ale i o vztahy uvnitř, tedy s pracovníky dané organizace. (Vašítková, 2014, s. 138)

S touto oblastí souvisí i další specializace, tedy jednotlivé nástroje PR:

- *Media relations* – komunikace s médii;
- *Public affairs* – vztah mezi veřejností a institucemi;
- *Lobbing* – vztahy s vládními představiteli, státními úředníky a zákonodárci;
- *Investor relations* – komunikace s investory;
- *Community relations* – vztahy v místě podnikání;
- *Corporate social responsibility* – společenská odpovědnost firem;

- *Sponzoring – forma podpory akcí a konkrétních projektů, jednotlivými osobami, firmami či institucemi;*
- *PR celebrit – spolupráce s celebritami;*
- *Pořádání událostí a akcí;*
- *Krizová komunikace – komunikace v době nestability či ohrožené pověsti;*
- *Strategická komunikace – komunikace vedoucí k dosažení cílů apod.*  
(Halada, 2016, s. 81–82)

PR využívá velkého množství komunikačních prostředků. Jako například placené inzeráty, články, podnikové časopisy pro zaměstnance i širší veřejnost apod. U činitelů veřejné správy bývají populární interview, rozhovory a diskusní vystoupení. Dále bývají využívány tiskové konference a služby svých tiskových mluvčích. V praxi obvykle dochází ke kombinaci více komunikačních prostředků. (Vašítková, 2014, s. 139)

### 1.2.2 Současné trendy

1. **Direct marketing** – dle překladu se jedná o přímý, osobní marketing. Přímý marketing je přímá komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem. Jedná se o typ marketingu s přesně definovanou cílovou skupinou, která je vybrána z různých databází. Využívá adresných i neadresných poštovních zásilek, jako například brožura, leták, dopis, katalog atd. Výhodou je možnost rychlého kvantitativního i kvalitativního vyhodnocení odpovědí a reakcí. (Halada, 2016, s. 83)

Mobilní marketing je moderní formou přímého marketingu a je propojen s firemní databází o klientech, o kapacitních možnostech firmy a postupu při procesu realizace služby. Probíhá prostřednictvím SMS či MMS. Může se jednat o blahopřání k různým událostem (svátku, narozeninám), poděkování či upozornění k chystající se akci.

Mezi jeho nástroje řadíme:

- *direct mail;*
- *telemarketing;*
- *televizní a rozhlasový, případně tiskový marketing s přímou odezvou, například z televize – teleshopping;*

- *katalogový prodej;*
- *elektronická pošta.* (Vašítková, 2014, s. 140)

2. **Internetová komunikace** – neboli online komunikace. Je nejmladší a nejvíce sledovanou formou komunikace v současné době. Vynaložení nákladů je u této varianty nesrovnatelně efektivnější než u jiných kombinací. Výhodou je možnost přesného zacílení, možnost snadného měření reakce uživatelů, nepřetržitá možnost zobrazení reklamního sdělení, vysoká flexibilita a interaktivní působení. (Vašítková, 2014, s. 141)

Využívá se mnoho druhů internetových forem marketingu a reklamy. Webové stránky mohou obsahovat texty, obrázky, mapy, zvukové nahrávky nebo videa. Mohou tak zvýšit povědomí o dané organizaci a získat tak přehled o její činnosti. Internetová komunikace může u obcí a měst přispět k lepšímu image, k zviditelnění se, k informovanosti svých občanů i případných turistů a nabízí také možnost online jednání.

Způsoby internetové reklamy:

- *Reklamní proužky – bannerová reklama;*
- *Interstitial či superstitial – reklama na obrazovce ještě před zobrazením webové stránky;*
- *In-house reklama – reklama na vlastní službu, stránku, projekt;*
- *Out-of-the-box – pohybující se reklamní motiv na webové stránce;*
- *Pop-up window – automaticky naskakující okno, může se jednat o reklamu, dotazník, anketu apod.;*
- *Screen reklama – větší reklama, která na stránkách zabírá většinou její horní třetinu;*
- *Floating umístění – reklama, která není umístěním vázána na konkrétní stránku;*
- *Mrakodrap – svislé, dlouhé lištové reklamy, umístěné po straně webové stránky.* (Vašítková, 2014, s. 143)

3. **Marketing na sociálních sítích** – sociální síť může být tvořena na základě různých podnětů, důvodů, zkušeností apod. Dokáže lidi spojovat, ale i odlučovat. Postupem času vznikají stále nové a nové sociální sítě, všude na světě. Jedná se o médium nové generace. Některé sociální sítě motivují své členy ke sdílení informací a slouží i k určité formě vzdělávání pomocí komunity přátel. Sociální sítě umožňují získání nových příznivců, vylepšení image, public relations, diskuze, ankety, prostor pro virální marketing, který je šířený prostřednictvím různých vtipných obrázků, odkazů nebo videí. (Vašítková, 2014, s. 148–149)

Mezi nejpopulárnější sociální sítě patří Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok či LinkedIn. Pro obce a města je důležité budování povědomí na již zmíněných sociálních sítích. Prostřednictvím těchto sítí dokáží vylepšit své image a povědomí, dokáží přilákat nové lidi a získat tak potenciální návštěvníky. Zároveň získávají prostor pro získávání názorů svých občanů a dokáží také na případné poznatky rychle a pohotově reagovat.

4. **Event marketing** – neboli marketing událostí. „*Představuje zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Cílem je vyvolat psychické emocionální podněty, které podpoří image firmy a produktů a tím i obchodní záměry.*“ (Šindler, 2003, s. 22)

Organizování různých kulturních, společenských nebo sportovních akcí. Někdy bývá řazen mezi prvky public relations. Klade důraz na pozitivky a pocity. Jednotlivé akce a události event marketingu můžeme rozdělit:

- neziskově orientované akce,
- komerčně orientované akce,
- charitativní akce. (Vašítková, 2014, s. 145)

5. **Guerilla marketing** – jedná se o nekonvenční marketingovou kampaň, jejímž účelem je dosáhnout maximálního efektu a to s minimem zdrojů. Tento styl kampaně je spojen s vtipnou reklamní akcí, která bývá realizována na neobvyklých a nečekaných místech a je s tím spojen i efekt překvapení. Vychází ze tří zásad, a to získat lidi, oslabit nepřítele a zůstat naživu. Výsledkem má být silný nevšední zážitek, který se pevně vryje do paměti spolu s daným produktem či službou. (Vašítková, 2014, s. 146)



6. **Virální (virový) marketing** – slouží k dosažení povědomí, prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi, stejně jako tomu bývá při epidemii. Od této skutečnosti je také odvozen název tohoto druhu marketingu. Jedná se většinou o různé druhy přeposílaných emailů, kdy motiv k jejich posílání může vyplývat buď z obsahu emailu, nebo se může jednat o odkaz na zvláštní www stránku. V současnosti se ve velké míře objevuje také na sociálních sítích. Aby se nehovořilo pouze o souvislosti s internetem, tento typ marketingu se může šířit i mezi lidmi prostřednictvím osobního kontaktu tzv. „*septanda*“. Dále může k šíření sdělení posloužit i klasická pošta nebo mobilní telefon. Charakteristické je rychlé šíření informací, vysoká účinnost zásahu, především mezi mladými lidmi a nízké náklady. Nebezpečí naopak můžeme spatřit v tom, že později již není kontrola nad tím, jak se daná zpráva dál šíří. (Vašítková, 2014, s. 147)
7. **Product placement** – jedná se o záměrné a placené umístění značkového výrobku či služby do audiovizuálního díla, kterým může být film, počítačová hra apod. To celé za účelem jeho prezentace. Využívány bývají také známé osobnosti. (Matušínková, 2007, s. 65)

Díky prezentaci například právě ve filmu, kde hrají oblíbené postavy, dokáží vytvořit zájem lidí o produkt a vyvolat tak myšlenku, že jeho užívání je běžnou součástí života oblíbených postav lidí.
5. **Osobní prodej** – lze jej definovat jako prezentaci výrobku či služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o osobní, přímou a oboustrannou komunikaci, u nichž je možnost okamžité zpětné vazby. Cílem je prodat produkt, ale také klade důraz na dlouhodobé pozitivní vztahy a posilování image firmy i produktu. Osobní nemusí vždy znamenat fyzickou přítomnost. Jak už si mnozí lidé v posledních měsících, ovlivněnými pandemií Covid-19, vyzkoušeli, může se jednat například o komunikaci přes MS Teams, Google Meet, Skype, Zoom apod. Zároveň musí být umožněna možnost fyzického nákupu, pokud se jedná o hmotný produkt. (Přikrylová, 2019)

### 1.2.3 Nástroje vhodné ve veřejné správě

Vládní a neziskové organizace většinou spoléhají na kombinaci reklamy a public relations. Konkrétně například kampaně politických organizací kladou velký důraz na public

relations. Dále může být využit event marketing a svou roli v poslední době hraje i internetová komunikace nebo marketing na sociálních sítích.

#### 1.2.4 Strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu

Na jednotlivé nástroje komunikačního mixu navazují strategie, které vedou k dosažení svých vytyčených cílů. Jedná se o dvě základní strategie:

- Strategie tlaku „*push*“ – podnik tlačí, strká zákazníka k nákupu a prosazuje tak své služby. Základním prvkem této strategie je přímý marketing a osobní prodej. (Vašítková, 2014, s. 130)
- Strategie tahu „*pull*“ – podnik přitahuje zákazníka k nákupu svých služeb. Základním prvkem této strategie je reklama a podpora prodeje. (Vašítková, 2014, s. 130)

Většinou dochází ke kombinaci obou strategií. Avšak strategie tlaku se obvykle uplatňuje především na průmyslových trzích. (Vašítková, 2014, s. 130)

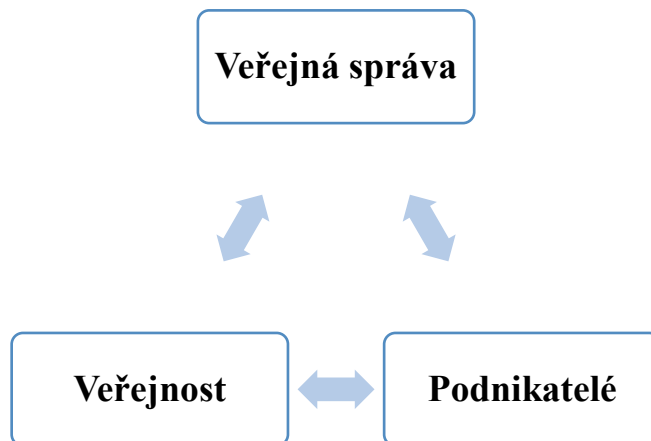
### 1.3 Shrnutí marketingové komunikace pro veřejnou správu

Ve veřejné správě, stejně jako v celém veřejném sektoru, lze využívat některých zmíněných nástrojů a postupů. Marketing dokáže do veřejné správy vnést mnoho užitečného a oživit tak tradiční přístupy. Dokáží usnadnit komunikaci se svými občany nebo například s novináři, dále také dokáží řešit různé krizové situace apod.

I v tomto sektoru závisí na marketingových a komunikačních schopnostech jejich zaměstnanců, jelikož město dokáže sjednotit očekávání cílových skupin s reálnou nabídkou území. Města, obce či regiony se nacházejí v konkurenčním prostředí. Soupeřit spolu mohou o návštěvníky, mladé přistěhovalé občany, zájem investorů, co nejlepší image apod.

Předpokladem dalšího rozvoje města, obce či regionu je spolupráce veřejné správy s veřejností a podnikateli. Avšak mezi těmito kategoriemi často dochází ke konfliktům, jelikož každá směřuje za svým vlastním cílem a hájí své zájmy. Veřejnost by uvítala klidný život, bezpečnost, pořádek apod. Naopak podnikatelé směřují k podnikatelskému prospěchu a jejich hlavním zájmem je tedy jejich zisk, který by měl být co nejvyšší. Úkolem veřejné správy je sladit a usměrnit vzájemné protichůdné potřeby. Zejména proto

by měla využívat marketingový přístup, aby dokázala sledovat své silné a slabé stránky. Snažit se z tržního prostředí vytěžit maximum a eliminovat co nejvíce jeho hrozby.



Obrázek 2: *Vzájemná spolupráce (Zdroj: vlastní zpracování)*

### 1.3.1 Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Jako standartní nástroj pro zajišťování veřejných služeb a veřejné infrastruktury bylo, dle politiky vlády České republiky, zavedeno partnerství veřejného a soukromého sektoru. Toto partnerství bývá označováno jako Public Private Partnership neboli „PPP“. Metoda PPP by měla například přispět k zajištění kvalitních veřejných služeb či k efektivnější alokaci veřejných prostředků apod. (Partnerství veřejného a soukromého sektoru, © 2022)

OECD definuje PPP jako: „*dlouhodobý smluvní vztah mezi veřejným a soukromým subjektem, přičemž soukromý subjekt vynakládá vlastní zdroje a nese část rizika spojeného s investicí.*“ (OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, © 2019)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Druhá kapitola se zaměřuje konkrétně na marketingový mix měst a obcí a dále navazující rozšířený marketingový mix obcí a měst. Ještě předtím je však nutné si teoretická východiska upřesnit obecně, jelikož marketingový mix a zároveň všechny marketingové principy se dříve pojily pouze s tržním prostředím.

Marketingový mix slouží k naplnění cílů marketingu. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které jsou využívány k dosažení marketingových cílů. Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 309) slouží k podpoře korporátní nebo výrobkové komunikaci a vytváření image. Marketingový mix má původ v 60. letech. Navrhl jej profesor Edmund J. McCarthy a zahrnul do něj čtyři známé složky, které jsou známé pod čtyřmi „P“, z anglických slov:

1. **Product** – produkt, tedy výrobek nebo služba, které jsou nabízeny;
  - kvalita, design, vlastnosti, značka, velikost, záruky atd.
2. **Price** – cena, za kterou je produkt nabízen;
  - ceníková cena, slevy, doba splatnosti, platební podmínky atd.
3. **Place** – místo nebo též trh, na který je produkt dodáván a s tím související cesty, kterými se tam dostává;
  - sortiment, lokality, zásoby, kanály, doprava atd.
4. **Promotion** – propagace, podpora nebo také marketingová komunikace, jedná se o způsob zvýšení povědomí o produktu nebo samotné firmě, vylepšení image;
  - podpora prodeje, reklama, public relations, přímý marketing atd. (Hejlová, 2015, s. 92–93)

Všechny součásti marketingového mixu se navzájem ovlivňují a je nutné je posuzovat individuálně a dle aktuálních potřeb. Existují názory, že model čtyři „P“ je zastaralý. Proto bývá tento model doplňován o další „P“. Další „P“ mohou být vystižené lidmi, procesy, marketingovým prostředím a partnerstvím. (Vašítková, 2014, s. 58)

Příkrylová (2019, s. 20) uvádí, že vhodnější přístup vychází z pohledu na zákazníky. Ponechává čtyři „P“ model stranou, jelikož je vhodný spíše pro vnitrofiremní plánování a vysvětluje model čtyři „C“. Autorem tohoto modelu je Robert F. Lauterborn a poprvé se objevil v 90. letech. Produkt je zde vystižen jako „*customer value*“, cena jako „*customer costs*“, místo prodeje jako „*convenience*“ a podpora jako „*communications*“.

1. Customer value – hodnota zákazníka;
2. Customer costs – náklady zákazníka;
3. Convenience – nákupní pohodlí, dostupnost;
4. Communications – komunikace. (Přikrylová, 2019, s. 20–21)

Stejně jako tomu bylo u předchozího modelu, tak i tento model bývá doplňován o další „C“ a jeho doplňování bude zřejmě dále pokračovat. (Vysekalová, 2014, s. 55–56)

Další známou koncepcí je koncepce čtyř „E“. Klade důraz na emoce, etiku, estetiku či ekonomii. Bývá také doplňována a to až na devět „E“.

1. Experience – zkušenost;
2. Exchange – výměna;
3. Evangelism – filozofie značky;
4. Everyplace – všudypřítomnost. (Vysekalová, 2014, s. 56)

## 2.1 Marketingový mix obce

Tato kapitola se bude již blíže věnovat marketingovému mixu obce, který je pro tuto práci klíčový. Jelikož koncepce zvýšené přímé účasti občanů na fungování územní samosprávy vyžaduje využití dalších technik marketingové analýzy jako je právě marketingový mix. (Provazníková, 2009, s. 269)

Většina rozhodnutí se týká individuálních služeb, které mají povahu veřejných či smíšených statků. Důležitou roli při hodnocení kvality služeb hraje komunikace. Komunikace jak se zákazníky, tak s poskytovateli služeb. Je nutné naslouchat jednotlivým názorům uživatelů služeb a znát jejich priority a potřeby. (Provazníková, 2009, s. 269)

Je důležité, aby občan znal všechny pro něj důležité informace. Jako například otevírací hodiny úřadů či knihovny, odvoz komunálního odpadu, výši poplatků, konání akcí apod. Zároveň všechny úřady a místa by měla být řádně označena, přístupná tělesně postiženým občanům i starším lidem. (Provazníková, 2009, s. 269)

### 2.1.1 Produkt

Nejčastěji se můžeme setkávat s definicí produktů územní samospráv jako služeb. Jak uvádí Heger (2012, s. 154) produkt obce lze rozčlenit do dvou kategorií:

- Veřejné služby poskytované na základě zákonů – vydávání stavebního povolení, vydávání dokladů, zapisování do evidence obyvatel, výpisy z registrů, vedení matričních knih apod.
- Služby poskytované územní samosprávou v rámci své samostatné působnosti – nabídka ploch ve vlastnictví obce k pronájmu nebo investování, komunální služby, hromadné kulturní a sportovní akce apod.

Územní celky některé služby zajišťují na základě kontraktu prostřednictvím soukromých firem nebo komunálních podniků a musí být schopny jasně definovat službu a její výstup. (Provazníková, 2009, s. 271)

Produktem je vše, co daná organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Klíčovými prvky jsou kvalita, rozsah, úroveň, image, záruky či doplňkové služby. Kvalitu vyjadřují konkrétní ukazatele jako přírodní podmínky, stav technických sítí, infrastruktura, úroveň životního prostředí, hodnocení hromadné dopravy, hodnocení školství, stupeň vzdělanosti obyvatelstva apod. Dalšími důležitými údaji mohou být informace o průměrných mzdách, historii daného území, významných osobnostech apod. Design a styl obce se odráží v architektuře, značení ulic apod. Značku tvoří logo, které se dále využívá k propagaci nabízených služeb a pomáhá také k odlišení se od ostatních. (Foret, 2011, s. 384)

Rozšířeným produktem jsou výhody či záruky. V případě veřejné správy se může jednat o ty, které považuje za strategicky významné pro dané území. Například prodej pozemku nebo majetku za výhodnou či symbolickou cenu, daňové zvýhodnění, výstavbu dopravní infrastruktury z vlastních prostředků apod. Vždy tak činí pro blaho svého území. (Foret, 2011, s. 384)

### 2.1.2 Cena

Další složku marketingového mixu tvoří cena. Pokud se jedná o konkrétní místo, bude se jednat o prodejní cenu pozemků či budov. S tím však souvisejí také náklady na životní prostředí, místní úrovně cen zboží a služeb nebo cenové výhody pro přilákání investorů či nových přistěhovalců. (Foret, 2011, s. 384)

Klíčovými prvky jsou její úroveň, slevy, efektivnost nákladů, vnímání hodnoty služeb zákazníkem, diferenciací apod. (Provazníková, 2009, s. 271)

Obvykle se stává, že veřejné služby nemají žádnou cenu nebo mají cenu dotovanou. Organizace tudíž musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny – nákladům. (Vašítková, 2014, s. 63 – 65) Při určování cen či poplatků za službu je důležité znát jednotkové náklady a také znalost faktorů, které ovlivňují její zajištění. (Provazníková, 2009, s. 271)

### **2.1.3 Místo**

Třetí položku tvoří místo neboli distribuce. Jedná se především o geografickou polohu daného místa a jeho dopravní dostupnost. Zabývá se také usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Faktory, které ovlivňují tyto skutečnosti, mohou být přírodní nebo klimatické podmínky. Dále také může svou roli hrát vzdálenost od velkých aglomerací nebo dopravní dostupnost spojená s určitými dopravními prostředky. (Vašítková, 2014, s. 23)

Klíčovými prvky jsou umístění, přístupnost, způsob distribuce, flexibilita apod. (Provazníková, 2009, s. 271)

### **2.1.4 Podpora prodeje**

Nebo též propagace či marketingová komunikace. Tvoří ji veškeré komunikační aktivity, kterými se veřejná správa snaží do daného území přilákat nové obyvatele, podnikatele, investory, ale v neposlední řadě také turisty. Dále se pod touto položkou skrývá také udržování co možná nejlepších vztahů se stávající veřejností. Je důležité se svými občany komunikovat a naslouchat jim, jelikož oni si zde zvolili své zástupce. Cílem je vybudování takové lokality, kde její občané budou spokojeni a zároveň se bude jednat o lokalitu, která bude lákavým prostředím pro ostatní z vnějšího prostředí.

Klíčovými prvky jsou reklama, osobní prodej, propagace, publicita, public relations apod. Těmto tématům byla věnována první kapitola této práce.

## **2.2 Rozšířený marketingový mix obce**

Stejně jako tomu je v tržním prostředí, i v oblasti veřejné správy dochází k rozšíření marketingového mixu o další „P“.

### **2.2.1 Materiální prostředí**

Svou roli hraje také materiální prostředí. Klíčovým prvkem může být právě celkový dojem, dále také zařízení, barevnost, rozmístění, atmosféra či hmotné podněty. Jedná se o faktory,

kteřé obce mohou ovlivnit. Materiální prostředí může mít mnoho forem. Může se jednat o budovy či kanceláře úřadů, kde jsou služby poskytovány, vzhled zaměstnanců nebo formuláře, brožury, letáky, jízdenky apod. Všechny tyto prvky ovlivňují celkový dojem z poskytovaných služeb a také image města.

### 2.2.2 Lidé

Lidé tvoří jednu z nejdůležitějších položek. Může se totiž jednat o přímé vykonavatele – zaměstnance nebo naopak o produkt – zákazníky.

Pokud se zaměříme na rovinu zaměstnanců. Vždy je důležité správné zvolení zaměstnanců, od čehož se vše odvíjí. Musí být dostatečně vzdělaní, motivovaní, musí zastávat správné postoje, mít správné vystupování a přístup k mezilidským vztahům. Dle Foreta (2011, s. 384–385) rozlišujeme zaměstnance v rovině správy (úředníci) a zaměstnance v rovině samosprávy (primátoři, hejtmani, starostové, zastupitelé, členové rady).

Naopak na zákazníky musíme působit pozitivně. Je třeba naslouchat jejich názorům a potřebám. Jelikož svým následným chováním mohou ovlivnit celý dojem z daného území a ovlivnit tak budoucí rozvoj.

### 2.2.3 Proces

Důležitá je komunikace zákazníka s poskytovatelem služby během celého procesu. Je důležité se zaměřit na to, jakým způsobem je poskytována, provádět analýzy procesů. Přemýšlet o všech jednotlivých poskytovaných procesech, aby byla zachována kvalita poskytovaných služeb i image organizace. Důraz musí být kladen na celý průběh, včetně pomoci zákazníkům.

Významnou roli ve všech procesech hraje také personál – zaměstnanci organizace. Je důležité, aby znal úroveň poskytované služby, byl ochoten vždy pomoci. Byl plně informovaný, vstřícný a zdvořilý. (Provazníková, 2009, s. 272)

Je důležité, aby zákazník byl s celým procesem spokojený, aby úroveň image organizace byla vysoká. Nikoho nepotěší fronty na úřadech. Může se jednat o fronty na vyřízení příspěvků, dokladů, oprávnění apod. Dojem může být vylepšen pomocí ze strany zaměstnanců například s vyplňováním jednotlivých formulářů. Řešením může být také e-government neboli elektronizace veřejné správy. Snaží se umožnit realizovat veškeré úkony elektronicky. Klade důraz na poskytování rychlých, dostupných a kvalitních



informačních procesů. Zvyšuje efektivitu vnitřního fungování, šetří čas a snižuje chybovost.

#### **2.2.4 Partnerství**

Nezbytnou roli hrají také veškerá partnerství veřejné správy. Jedná se o partnerství veřejné správy s veřejností či podnikateli. Nejvhodnější partnerská realizace se hledá především prostřednictvím nástrojů public relations. Veřejné správě náleží vůdčí role, protože právě ona přichází s vizemi, strategiemi a plány rozvoje místa. Zároveň usměrňuje, sladňuje a řeší vzájemné protichůdné potřeby, přání a zájmy. (Foret, 2011, s. 386)

### 3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Třetí kapitola se věnuje strategickému řízení a plánování ve veřejné správě. Jedná se o další nezbytná východiska, která jsou potřebná pro tvorbu komunikačních strategií. Stejně jako tomu bylo v předešlých kapitolách, první je zmíněna všeobecná teorie, později orientace přímo na veřejnou správu.

Současná doba, která je ovlivněná pandemií Covid-19 nebo válečnými konflikty, znamená, že žijeme v neustálé nejistotě prostředí. V těchto krizových obdobích význam strategického řízení a plánování narůstá. Napříč odvětvími můžeme spatřit mnoho dalších specifických nejistot. Jedna z možností, která může pomoci vyrovnat se s nejistotou, je prognózování budoucího vývoje již zmiňovaných nejistých faktorů. Když budeme mít připraveny různé scénáře řešení, budeme v daný moment schopni lépe reagovat. (Fotr, 2019, s. 15)

Jak dále Fotr uvádí: „*Menší nejistota je spojena s operativním rozhodnutím krátkodobé povahy, výrazně větší nejistota pak s rozhodováním strategické povahy, tedy s volbou strategie a přípravou strategických plánů. Strategické řízení a plánování je jednou z nejvýznamnějších oblastí uplatnění scénářů s významnými přínosy.*“ (Fotr, 2019, s. 15)

Všechny scénáře je možné uplatnit ve více oblastech – prověřování a hodnocení současné strategie, při tvorbě nové strategie, korekci současné strategie, hodnocení variant nové strategie a v neposlední řadě výběr nejvýhodnější varianty strategie. (Fotr, 2019, s. 113)

Výsledná dlouhodobá strategie bývá v organizace shrnuta do poslání a vize organizace. Poslání vyjadřuje základní smysl existence organizace a její strategii. Vize vyjadřuje její perspektivní cíle. (Slavík, 2014, s. 113)

V této souvislosti uskutečňuje Ministerstvo pro místní rozvoj (později pouze MMR) projekt s názvem – Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR. V rámci tohoto projektu realizuje aktivitu Metodická podpora pro strategické řízení. Poskytnuto je poradenství v oblastech strategického plánování měst, metropolitní plánování, vertikální propojování strategických dokumentů obcí, měst, regionů, krajů a státu. Jak samo MMR uvádí: „*Cílem je podpořit efektivitu a sdílení dobré praxe v procesech strategického řízení s důrazem na soulad strategií s principy smart governance.*“ (Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě, © 2022)

### 3.1 Strategické řízení a plánování

Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu. Jeho úlohou je činit klíčová strategická rozhodnutí a vyžaduje strategické myšlení. Pod pojmem strategické myšlení se rozumí pohlížet na všechny možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, brát v úvahu možnost změn, být schopen na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně získávat všechny zdroje, učit se překonávat problémy s využitím potenciálu všech pracovníků. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 6)

Strategické řízení je nástrojem k vytváření budoucnosti organizace, pomáhá při stanovování cílů a zpracovává strategii k jejich dosažení. Vede management organizace k tomu, aby myslel na budoucnost a zdokonaloval vztahy mezi jednotlivými výkonnými složkami podniku. (Vašítková, 2014, s. 31–32)

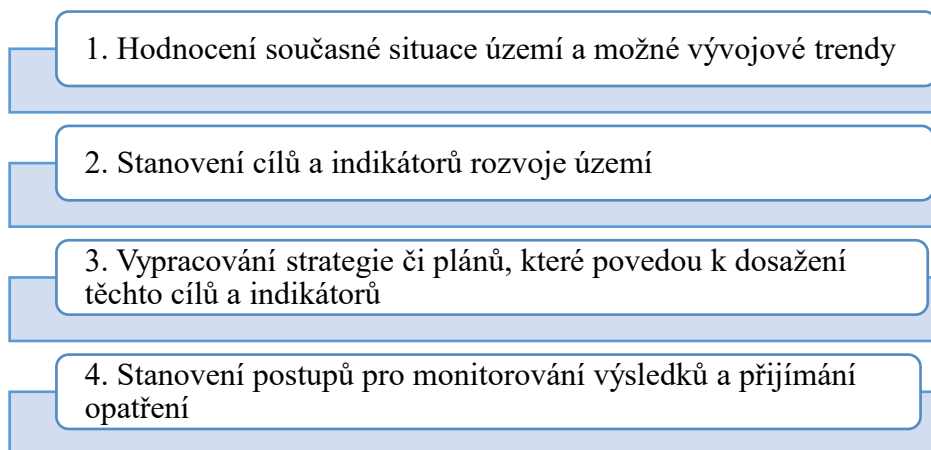
#### **Strategické řízení má tři základní součásti:**

- strategickou analýzu – říká nám, kde jsme, jaké je naše okolí, jaká je naše organizace;
- strategickou volbu – říká nám, jaké možnosti nám dává předpokládaný vývoj, který by vedl k dosažení našich cílů, zároveň také co je k jejich dosažení potřeba;
- realizaci strategie – říká nám, jak uvést danou strategii do života. (Slavík, 2014, s. 49)

Strategické plánování vychází z předpokladu, že budoucnost je značně nejistá. Obce se musejí stát fungujícím systémem, který umí vstřebávat šoky, rychle a efektivně reagovat na nový vývoj a příležitosti. Měla by tedy vytvořit informační, plánovací a kontrolní systém, který ji poskytne informace a umožní jí rychle zareagovat na změny. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 70)

Nástrojem, který snižuje míru nejistoty při rozhodování, jsou informace. Pro průzkumy a analýzy lze využít sekundární nebo primární data. Sekundární data jsou data, která byla zpracována již dříve za jiným účelem. Můžou jimi být různé odborné publikace a časopisy, internet, interní dokumenty apod. Naopak primární data jsou údaji, které byly opatřeny v terénu, a to zvláště k účelu výzkumu. Jedná se o dotazníky, pozorování, řízené rozhovory, diskuse, metody kolektivního rozhodování apod. (Slavík, 2014, s. 89)

Strategické plánování představuje řízení podniku, organizace, obce či regionu. Jedná se o následující proces:



Obrázek 3: Strategické plánování (Zdroj: vlastní zpracování, dle Slavík, 2014, s. 89)

Obvykle se setkáváme s tím, že všechny cíle musí odpovídat anglické zkratce „SMART“. Jedná se o zkratku, která vznikla z anglických slov. Musí tedy být:

- Specific – specifické, konkrétní;
- Measurable – měřitelné;
- Acceptable – akceptovatelné;
- Realistic – reálné;
- Timeable – termínované.

Strategické plánování obcí vychází z předpokladu, že občané jsou zdrojem moci. Tuto moc delegují na své zástupce. Úspěšné a proveditelné projekty jsou ty, které mají podporu velké části veřejnosti a jejich klíčových představitelů. Do tvorby strategického plánu by tedy měla být zapojena i široká veřejnost. Jelikož ti, kteří v dané obci bydlí, znají nejlépe její problémy. Zároveň se zvyšuje zájem občanů o dění na daném území, protože vědí, že mohou věci ovlivnit, tudíž roste i důvěra mezi zástupci obce a občany. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 80)

Podle výsledků Ježka (2013, s. 13): „Strategického plánování se v českých obcích a městech účastní stále více subjektů. Avšak participace veřejnosti má stále spíše pasivní charakter. Většinou jsou v praxi nejvíce užívány tradiční formy organizace plánovacích procesů, bez větší snahy zapojovat aktéry z podnikatelského či občanského sektoru.“

Kotler a Armstrong (2004, s. 80–81) dále uvádí základní fáze procesu strategického plánování:

1. Příprava procesu strategického plánování, vytvoření veřejno-soukromého partnerství;
2. Analýza současné situace obce;
3. Formulace vize rozvoje obce, vymezení problémových oblastí;
4. Vnější a vnitřní analýza – SWOT analýza;
5. Definice cílů rozvoje obce a opatření vedoucích k jejich naplnění;
6. Sestavení a přijetí strategického plánu;
7. Realizace strategického plánu;
8. Hodnocení plnění strategického plánu a jeho aktualizace.

Následující obrázek graficky znázorňuje strategické plánování pro města a regiony. Kühn a Fischer zde definují jednotlivé aktéry, dlouhodobou orientaci měst či regionů a krátkodobou realizaci.



Obrázek 4: Strategické plánování pro města a regiony  
(Zdroj: Kühn a Fischer, 2010, s. 25)

### 3.2 Strategické dokumenty měst a obcí

Základním nástrojem, který obcím umožňuje koordinovat a řídit rozvojové aktivit na svém území, je Strategický plán rozvoje obce. Někdy také nazýván jako Program rozvoje obce (později pouze PRO) nebo Strategie rozvoje obce či města. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích)

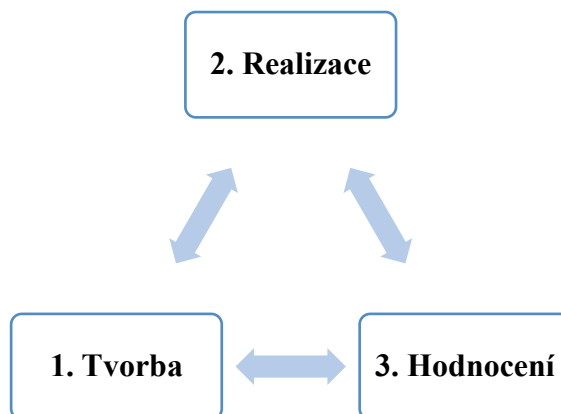
Schvalování těchto strategických dokumentů patří do kompetencí zastupitelstva. Dle zákona o obcích se nejedná o povinný dokument. Může se jednat o dlouhodobý, střednědobý nebo krátkodobý dokument. Zároveň se může jednat o různé tematické strategické plány, jako například strategie rozvoje sportovní infrastruktury, dopravní koncepce, strategie cestovního ruchu nebo právě i komunikační strategie. (Půček, 2012, s. 16)

Cílem je vymezit základní priority rozvoje města či obce, definovat cíle rozvoje a jednotlivá opatření, která povedou k jejich naplnění. Důležité je, aby omezené zdroje byly využity co možná nejefektivněji a veřejnost byla adekvátně informována. Obce by rády vytvořily kvalitní prostředí k životu pro své obyvatele. A zamezily tak jejich odchodu. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 70)

Skutečný cíl většinou požaduje zlepšit situaci na daném území k lepšímu. Například zvyšovat kvalitu života, udržitelný rozvoj území, kvalitu a výkonnost veřejných služeb apod. (Půček, 2012, s. 18)

MMR provozuje webovou aplikaci ObcePRO. Tato aplikace může pomoci obcím a sdružením obcí lépe zpracovávat své programy rozvoje. Dále také umožňuje sledovat realizaci a zpracovávat hodnocení plnění rozvojových programů. (Program rozvoje obce, © 2022)

Program rozvoje obce musí být ve všech svých fázích, které jsou uvedeny v obrázku níže, prezentován pracovníkům obecního úřadu, zastupitelům obce, ale i veřejnosti. Konkrétní forma a způsob komunikace vychází ze zvyklostí obce, ale doplněny by měly být o nové nástroje komunikace nebo metody pro zapojování veřejnosti. (Metodika strategického řízení a rozvoje obcí, 2015, s. 15)



Obrázek 5: Program rozvoje obce – fáze  
(Zdroj: vlastní zpracování)

1. **Tvorba** – v první fázi je důležité informovat své občany o přípravě a průběhu zpracování strategického dokumentu a nabídnout jim možnost se do této přípravy zapojit. (Metodika strategického řízení a rozvoje obcí, 2015, s. 15–16)
2. **Realizace** – ve druhé fázi je důležité informovat své občany především o ročních akčních plánech spolu s jejich vyhodnocením, o probíhajících aktivitách, i dalších dílčích krocích v aktuálním čase, včetně očekávaného vlivu na dosažení plánovaných opatření a cílů, a v neposlední řadě o změnách a aktualizacích programu rozvoje obce spolu se zdůvodněním. I v této fázi je možné zapojit své občany přímo do rozhodování. Mohou svými pohledy, názory a zkušenostmi přispět při výběru aktivit, které by bylo vhodné realizovat v daném roce. (Metodika strategického řízení a rozvoje obcí, 2015, s. 15–16)
3. **Hodnocení** – v hodnotící fázi je třeba informovat veřejnost o tom, jak si obec vede při naplňování plánovaných opatření a cílů. Veřejnost by měla být informována o míře plnění plánovaných aktivit a programu rozvoje obce, o výsledcích realizovaných aktivit a jejich dopadu na splnění plánovaných opatření a cílů a také o plánované i skutečné finanční náročnosti uskutečněných aktivit a celkovém finančním plnění programu rozvoje obce. (Metodika strategického řízení a rozvoje obcí, 2015, s. 15–16)

V celém procesu tvorby strategického plánu obce a města mohou být využity marketingové nástroje a techniky. Strategický plán dále úzce souvisí s rozpočtovým výhledem a rozpočtem obce.

### 3.3 Komunikační strategie měst a obcí

Jak uvádí Heger (2012, s. 151): Veřejná správa by měla vytvářet nezbytné organizační a technologické předpoklady pro potřeby různých druhů komunikace s veřejností, i mezi svými jednotlivými články. Pro vztah s veřejností je důležité, aby si úřad vytvořil komunikační strategii, která by měla být výsledkem konsenzu politického a odborného vedení úřadu. Bývá součástí strategického plánu obce nebo regionu, případně jej doplňuje a rozvíjí. Přispívá k rozvoji organizační a správní kultury a může ovlivnit chování zájmových skupin a podnikatelů působících v obci. Důležité je zapojení občanů dané obce do zpracování, což napomáhá k trvalé komunikaci občanů se samosprávou. (Heger, 2012, s. 150)

Komunikační strategie poskytuje potřebné informace, přispívá k propagaci a rozvoji města, ke spolupráci a to vše za předpokladu maximální efektivity. (Foret, 2011, s. 152)

Komunikace je vždy základ. A to i při získávání investorů, bankovních služeb či návštěvníků turistických zařízení města apod. Proto, jak dále uvádí Heger (2012, s. 153), se od sedmdesátých let začaly používat marketingové metody i ve veřejné správě. Co se týká komunikace se svými občany, snaží se plnit úkoly slibované svým voličům. Musí znát potřeby široké veřejnosti, zároveň však občan by měl chápat požadavky veřejné správy. Ve vztahu k podnikatelským subjektům či potenciálním turistům je důležitá otázka, jak prezentovat své město či obec, tedy její image a rating. (Heger, 2012, s. 153)

Spokojenost občanů souvisí s jejich informovaností. Úroveň informovanosti je mnohdy pro občana důležitější než konkrétní osobní zkušenost. Mnohé průzkumy dokázaly, že tam, kde se s obyvateli dlouhodobě a cíleně komunikuje, je vyšší počet těch, kteří se aktivně zapojují. Mimo jiné, veřejná správa je především službou pro občany, tudíž pod pojmem veřejná služba je nutné chápat i poskytování a předávání informací veřejnosti. (Foret, 2011, s. 391)

Kvalitní komunikace v oblasti veřejné správy je záležitostí lidského blaha. Je důležité využívat strategického řízení pro úspěšnou interakci organizací a veřejnosti. K udržení loajality a důvěry veřejnosti se představitelé územních samosprávných celků musí snažit o zapojení veřejnosti do rozhodování o budoucnosti daného území. (Sanders a Canel, 2013, s. 7–10)



Zároveň Ježek uvádí, že s rostoucí vzdělaností obyvatel roste také jejich angažovanost a kritičnost v oblasti politiky. Chtějí více komunikovat a nestačí jim pouze účast ve volbách. (Ježek, 2007, s. 7)

**Stanovování komunikační strategie se dle Foreta skládá ze čtyř kroků, které je třeba zpřesňovat:**

1. Stanovení cílových skupin
2. Určení cílů a předmětu komunikace
3. Výběr nejvhodnějších komunikačních kanálů
4. Monitorování a vyhodnocování výsledků komunikace (Foret, 2011, s. 424)

Komunikační strategie napříč městy České republiky stále není příliš častá. Nutno však podotknout, že se jedná o velmi efektivní nástroj pro řízení vztahů s cílovými skupinami, budování „značky“ města apod.

### **3.4 Image a positioning měst**

Image bývá definována jako souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 94)

Image města je jakýmsi komplexním obrazem, který je tvořen velkým množstvím atributů. Tyto atributy představují komplexní souhrn představ, dojmů, názorů či pocitů a spojují veřejnost s konkrétním městem. Ovlivňují naše myšlení, chování i jednání vztahující se k městu. Image města ve vztahu k městskému marketingu znamená především cílené vytváření žádoucího obrazu města a sehrává stále větší roli. (Ježek, 2017, s. 4–5)

Image města může dále posloužit jako pomocník při různých rozhodování. Například u turistů, při volbě trávení volného času či dovolené nebo naopak u investorů, při volbě umístění investice. Nakonec, kdo by chtěl žít ve městě se špatnou pověstí? Kdo by chtěl navštívit město se špatnou pověstí? (Ježek, 2017, s. 3)

Positioning hraje klíčovou roli při definování a strategickém řízení „značky“ měst. Můžeme jej vysvětlit jako proces získávání požadované pozice u občanů. Představovat a vést město takovým způsobem, aby podporovalo jeho značku. Zároveň aby bylo konkurenceschopné ve srovnání s ostatními městy. (Insch, 2014, s. 249–252)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚST A OBCÍ

Čtvrtá kapitola tvoří již první část praktické části. Jak už víme, tvorba strategických dokumentů není dle zákona o obcích povinná. Tudíž není tomu jinak ani u komunikační strategie. Zároveň při průzkumech, napříč jinými městy České republiky, bylo zjištěno, že není ani příliš častá. Pokud existuje, bývá zpracována v souladu se strategií města. Může se jednat o efektivní nástroj pro řízení vztahů, může přispět k zvýšení povědomí o obci či městě, k budování důvěry u svých občanů, k podpoře spolupráce, k propagaci města, vylepšení image apod. Je také velmi přínosná pro rozvoj města, k získávání informací a znalostí od svých občanů. Tudíž její význam a vliv se nesmí podceňovat. Komunikace patří mezi klíčové faktory ve vedení měst a obcí, avšak většinou jí taková role není připisována a její význam bývá podceňován.

Pro lepší představu budou v následujících podkapitolách uvedeny některé příklady dobré praxe. V první podkapitole se bude jednat o komunikační strategie vybraných měst, která jsou srovnatelné velikosti jako řešené město Kroměříž. V druhé podkapitole to budou konkrétní příklady efektivních komunikačních nástrojů. Využita zde bude metoda benchmarking. Tato metoda je založena na pozorování a porovnáváním jednotlivých procesů či praktik, vedoucí ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Pozorována zde budou města obdobné velikosti, pro zjištění dobrých příkladů z praxe, kterými se lze inspirovat.

### 4.1 Analýza vybraných komunikačních strategií měst srovnatelné velikosti jako řešené město Kroměříž

Pro inspiraci a představu byly vybrány následující komunikační strategie měst, která jsou srovnatelné velikosti jako řešené město Kroměříž.

#### 4.1.1 Komunikační strategie města Uherský Brod

Dokument Komunikační strategie Uherského Brodu byl vytvořen externím dodavatelem spolu s připomínkami z řad zaměstnanců města. Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Sběr dat probíhal v roce 2013, samotný dokument vyšel v platnost v roce 2014. Slouží především zaměstnancům města, kteří zabezpečují komunikaci s veřejností na různých úrovních. Jeho součástí je i návrh opatření na zlepšení komunikace s klienty Městského úřadu. Celý dokument má 28 stran, devět hlavních kapitol a na závěr jsou uvedeny přílohy, tedy výsledky průzkumu veřejného

mínění. Doplněny jsou také fotografie komunikačních nástrojů, které jsou městem využívány. V návrhu opatření na zlepšení procesu komunikace bylo uvedeno, že lidé jsou s komunikací s městem obecně spokojeni. Vytyčeno však bylo devět problémových oblastí, na které by se mělo město zaměřit. Komunikační strategie má i svůj komunikační plán, který je realizačním výstupem a nástrojem při komunikaci města s veřejností. Jednotlivá témata, jako konkrétní aktivity, navrhnou příslušné odbory, schválí a zpracuje redakční rada na příslušný rok. Vzorově zpracována je „*Příprava Komunikačního plánu*“, v jednom z možných formátů. (Komunikační strategie města Uherský Brod, 2014, s. 1–28)

#### 4.1.2 Komunikační strategie města Vsetín

Komunikační strategie města Vsetín je zpracována v rámci projektu „*Smart Vsetín – chytrou cestou k rozvoji*“. Na první pohled celý dokument působí velmi dobře. Červen 2020 je uveden jako datum zpracování a zpracovatelem strategie je H2O Communication, s.r.o. Celý dokument má 70 stran. Členěn je do sedmi částí – analytická část, strategická část, implementační část, manuál krizové komunikace, doporučení pro komunikaci městského úřadu Vsetín a volených politických představitelů, závěr a příloha ve formě dotazníkového šetření. Tento dokument je zpracován jako střednědobý materiál s využitelností 5 až 10 let. Obsahuje také Komunikační plán s časovým plněním 1 rok. Součástí komunikační strategie je i manuál krizové komunikace. Hlavním cílem je analyzovat dosavadní úroveň komunikace, odhalit přednosti a nedostatky, navrhnout vizi komunikace do budoucna apod. Chtějí dosáhnout stavu, kdy bude město Vsetín, úřady i představitelé prezentováni a vnímáni většinou pozitivně. Zhotovitel využil tři základní metody – SWOT analýzu, dotazníkové šetření (možnost odpovědět využilo 196 občanů) a odborný rozbor. V rámci odborného rozboru probíhaly odborné pohovory (s představiteli médií i s veškerými představiteli města) a šetření mezi obyvateli a návštěvníky. Detailnější průzkum tohoto dokumentu ukázal, že se jedná o velmi dobře a podrobně zpracovanou strategii, stejně jako napověděl již první pohled. (Komunikační strategie města Vsetín, 2020, s. 1–70)

#### 4.1.3 Komunikační strategie města Hranice

Komunikační strategie města Hranice byla schválena Radou města Hranice, na svém jednání 17. června 2008, a to na základě schváleného Programu rozvoje města Hranice. Následně byla aktualizována v roce 2013 a nejnověji také v roce 2020. Aktualizace byly provedeny z důvodu výrazného posunu v nových technologiích. Mezi hlavní cíle patří

zprostředkování informací příjemcům (cílovým skupinám), propagace města a městského úřadu, rozšiřování rozsahu i dostupnosti poskytovaných informací. Celý dokument má 10 stran a skládá se ze 7 hlavních kapitol – úvod, hlavní cíle, cílové skupiny, analýza současného stavu komunikace, potencionální rizika, navržená opatření a závěr. V závěru je uvedeno, že komunikaci města s veřejností není třeba měnit, jelikož město svoji komunikaci průběžně upravuje na základě připomínek svých občanů či jiných podmínek a zkušeností. Doporučeny jsou čtyři opatření, které nejsou, jak sami uvádějí, zásadního charakteru. (Komunikační strategie města Hranic, 2020, s. 1–10)

#### **4.1.4 Strategie komunikace města Rýmařov**

Tato strategie je jedním z výstupů projektu „*Efektivní otevřený úřad Rýmařov – II*“. Hlavním účelem je stanovit postup, jak budou občané a jiní klíčoví aktéři informováni o probíhajících aktivitách a jakým způsobem se budou moci zapojit. Celý dokument má 40 stran, dělí se do sedmi hlavních kapitol – úvod a vymezení pojmů, východiska pro tvorbu komunikační strategie, návrhová část komunikační strategie, akční plán, závěr, specifikace struktury a přílohy. Nedostatky se dle šetření projeví v interní i externí komunikaci. Chtějí, aby se město Rýmařov stalo důvěryhodnou institucí, které aktivně komunikuje a bude vnímána jako město, které je otevřené, vstřícné, transparentní a komunikující. (Strategie komunikace města Rýmařov, 2019, s. 1–40)

#### **4.1.5 Komunikační strategie města Mariánské Lázně**

Jedná se o komunikační strategii destinace, která podporuje turistický potenciál Mariánských Lázní prostřednictvím přímé a nepřímé reklamy, marketingových kampaní, online komunikace a PR kampaní v místních a celostátních médiích. Celý dokument má 25 stran, jedná se o poslední aktualizaci k únoru 2021. Provedena byla analýza webových stránek i profilů na sociálních sítích, provedli také potřebné úpravy a sjednotili vizuální identitu. Všechny potřebné aktualizace byly provedeny na základě trendů a růstu vlivu online prostředí. (Komunikační strategie destinace, 2021, s. 1–25)

## **4.2 Příklady dobré praxe z komunikačních strategií měst a obcí**

V předchozí podkapitole byly zmíněny konkrétní komunikační strategie měst. Tato města byla vybrána na základě podobné velikosti jako město Kroměříž, které je předmětem této diplomové práce. V následující podkapitole budou představeny jednotlivé příklady dobré

praxe ve formě konkrétních komunikačních nástrojů. Nástroje, které již někde velice dobře fungují a přispívají k zlepšení celkového pohledu na dané území.

#### 4.2.1 Kvalitní veřejná správa

Ministerstvo vnitra České republiky podporuje zavádění a rozvoj metod kvality ve veřejné správě. Od roku 2016 pořádá soutěž „*Přívětivý úřad*“. Sledují a následně hodnotí stav přívětivosti úřadů ke svým občanům, s cílem efektivnější a modernější veřejné správy. Sledují a porovnávají jednotlivá kritéria. Mezi tato kritéria patří například elektronizace, online nástroje a mobilní aplikace, počet úředních hodin, možnost platby kartou, celková komunikace obce s občany apod. Nabízejí tedy celkový přehled dobře fungujících úřadů České republiky. Vítězové vždy obdrží cenu a především nálepkou Přívětivý úřad. Nálepku si pak mohou vylepit na dveře svého úřadu, aby bylo pro všechny zřejmé, že jejich úřad je certifikovaně přívětivý a kvalitní.

Pro představu je níže umístěna tabulka, „*Tabulka číslo 2*“, která znázorňuje umístění měst Zlínského kraje v jednotlivých letech. Zlínský kraj byl zvolen na základě skutečnosti, že se vybrané město Kroměříž zde nachází.

*Tabulka 2: Přívětivý úřad – Zlínský kraj  
(Zdroj: vlastní zpracování, dle dat z  
Kvalitní veřejná správa, ©2021)*

Rok	1. místo	2. místo	3. místo
2016	Valašské Meziříčí	Otrokovice	Zlín
2017	Valašské Klobouky	Valašské Meziříčí	<b>Kroměříž</b>
2018	Valašské Klobouky	Valašské Meziříčí	Uherské Hradiště
2019	Zlín	Uherské Hradiště	Valašské Klobouky
2020	Valašské Klobouky	Otrokovice	Vsetín
2021	Zlín	Otrokovice	Valašské Klobouky

Další tabulka, „*Tabulka číslo 3*“, předkládá celorepublikové absolutní vítěze. Z obou tabulek vyplývá, že se sledované město Kroměříž nikdy neobjevilo mezi absolutními vítězi. Pouze v roce 2017 se umístilo na třetím místě v rámci samostatného hodnocení Zlínského kraje. Tudíž je zřejmé, že je stále na čem pracovat a co zlepšovat.

*Tabulka 3: Přívětivý úřad – absolutní vítězové  
(Zdroj: vlastní zpracování, dle dat z  
Kvalitní veřejná správa, ©2021)*

Rok	Celkový vítěz	2. místo	3. místo
2016	Liberec	Praha 18	Žďár nad Sázavou
2017	Žďár nad Sázavou	Liberec	Valašské Klobouky
2018	Liberec	Žďár nad Sázavou	Prostějov
2019	Litoměřice	Liberec	Žďár nad Sázavou
2020	Prostějov	Kolín	Litoměřice
2021	Kolín	Žďár nad Sázavou	Ostrava

#### 4.2.2 Participativní rozpočet

Pozitivní vliv na vztah mezi občany a městem může mít také participativní rozpočet. Tento rozpočet umožňuje, aby se občané více zapojovali do rozhodování o rozvoji svého města či obce. V řadě měst již tento způsob spolupráce velmi efektivně funguje. Jedná se například o města – Prostějov, Orlová, Nový Jičín, Žďár nad Sázavou apod. Lidé mohou představovat své návrhy a předkládat je k hlasování. Hlavním cílem tedy není rozdělování peněžních prostředků, ale právě utváření si vztahu s občany, budování důvěry či snaha o zapojení občanů ke spoluvytváření a zvelebování jejich města. Sledované město Kroměříž zatím svým občanům nenabídlo tuto možnost, i když to původně v plánech mělo.

Radnice v těchto případech uvolní určitou část peněžních prostředků z jejich rozpočtu. Nabídne tuto možnost svým občanům. Ti mají časově omezený prostor na odevzdání svých návrhů, posléze se o těchto návrzích hlasuje. Probíhá také hodnocení jednotlivých projektů z hlediska proveditelnosti. Výsledek pak bude korespondovat s názory občanů, kteří dostali možnost rozhodovat o budoucím dění. Jsou si tedy vědomi, že na jejich názorech opravdu záleží.

#### 4.2.3 Platební portál

V rámci průzkumu na webových stránkách bylo zjištěno, že například Středočeský kraj disponuje vlastním platebním portálem. Svým občanům umožňují jednoduše a snadno zaplatit za poplatky a služby. Občané tak mohou zapomenout na složenky a hotovostní platby. Z pohodlí domova mohou zaplatit své obci, škole, sportovnímu zařízení apod. Může se jednat o jednotlivé poplatky – ze psů, z komunálního odpadu apod., platby za

sportovní kroužky, školné, školkovné, školní jídelnu a mnoho dalšího. (Platební portál Středočeského kraje, © 2022)

#### **4.2.4 Portál občana**

Strategický plán města Kroměříž poukazuje na nutnost rozšíření e-governmentu, konkrétně přes portál občana. Portál občana umožňuje komunikaci s úřady online formou. Může se jednat o elektronickou výměnu řidičského průkazu, žádost o výpis z rejstříku trestů nebo bodového konta řidiče apod. Přihlášení je možné pomocí identity občana nebo datové schránky. Občan zde může kdykoliv podávat žádosti na úřady, spravovat své údaje v registrech a mít pod kontrolou své doklady a dokumenty. (Portál občana, © 2022)

#### **4.2.5 SMS InfoKanál**

Dalším zjištěným nedostatkem je i absence SMS infokanálu ve městě Kroměříž. Tento informační prostředek využívá řada jiných měst a jedná se o velmi jednoduchý, pohodlný a rychlý způsob podávání důležitých informací občanům. Velmi významný je především při různých krizových situacích, kdy dokáže rychle informovat občany daného města, před blížící se hrozbou. Největší cílovou skupinou, na kterou působí, jsou samozřejmě senioři, kteří obvykle nejsou uživateli sociálních sítí nebo mobilního rozhlasu. Zároveň bylo zjištěno, že v krizových situacích využívá město Kroměříž, pro tuto cílovou skupinu místní rozhlas. Avšak jak sami uvádějí, není dostupný ve všech místních částech. Pokud město disponuje tímto komunikačním nástrojem, vždy je na začátku nutná registrace čísla k odběru zpráv a souhlas se zpracováním osobních údajů. (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, © 2021)

#### **4.2.6 Kvalifikovaní zaměstnanci MěÚ**

V neposlední řadě jsou velmi důležitým faktorem také kvalifikovaní a odborně způsobilí zaměstnanci MěÚ. Musejí být správně informováni a připraveni k jednotlivým úkonům, aby veřejná správa byla vykonávána kvalitně. Nutná jsou pravidelná školení zaměstnanců v konkrétních oblastech. Zaměstnanci jsou vizitkou daného úřadu, reprezentují ho navenek, čímž působí i na své občany. Dobře fungující úřad je základem pro dosažení stanovených cílů.



## 5 MĚSTO KROMĚŘÍŽ

Následující kapitola se vztahuje již konkrétně k samotnému městu Kroměříž. Jako první je níže představeno samotné město Kroměříž, jeho katastrální území, obyvatelstvo či jeho image. Komunikační strategie města by měla navazovat na strategický plán města, jedná se tedy o výchozí dokument k čerpání informací. V říjnu roku 2021 již došlo k aktualizaci strategického plánu města na léta 2021–2030. Následující podkapitoly tvoří úvod, výchozí body k samotné komunikační strategii.



*Obrázek 6: Arcibiskupský zámek Kroměříž  
(Zdroj: vlastní fotografie)*

### 5.1 Představení města

Město Kroměříž se nachází v severovýchodní části Zlínského kraje, ve střetu jižního konce Hornomoravského úvalu a jižního cípu úrodné Hané. Městem protéká řeka Morava a nadmořská výška se pohybuje okolo 190–324 metry nad mořem. Počet obyvatel se pohybuje okolo 28 000–29 000. Jedná se tedy o druhé největší město ve Zlínském kraji, dle počtu obyvatel, hned po Zlíně. Kroměříž bývá často přezdívána jako Hanácké Athény. Tato přezdívka souvisí s enormním kulturním významem města či s velkým počtem škol, které tu měly, i stále mají svá sídla. Jedná se o město s bohatou historií, významnými kulturními i přírodními památkami a také o město s velkým potenciálem do budoucnosti. Je tedy velmi důležité budovat image tohoto města, pro jeho budoucí rozvoj.

Kroměřížské nejvýznamnější památky byly v roce 1998 zapsány na Listinu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Mezi tyto památky se řadí Arcibiskupský zámek a dvě zahrady – Podzámecká a Květná. Avšak v Kroměříži se nachází i jiné historické památky či budovy. Za zmínku stojí historicky významné kostely – kostel

Nanebevzetí Panny Marie, kostel sv. Jana Křtitele, kostel sv. Mořice či pravoslavný chrám svatého Cyrila a Metoděje a kostel svatého Cyrila a Metoděje. Avšak nejednoho návštěvníka tohoto města upoutají i samotná malebná zákoutí města a krásné uličky. Návštěvníky láká také muzeum Kroměřížska, biskupská mincovna, arcibiskupské vinné sklepy a mnoho dalšího. Často se zde konají i nejrůznější kulturní, sportovní či společenské akce. Tudíž je nutné vést toto město správným směrem a dbát na jeho dobré jméno. Neustále lákat do města nové turisty či investory, kteří jej ještě dále pozvednou, jelikož se jedná o město s velkým potenciálem.



*Obrázek 7: Kostel sv. Jana Křtitele  
(Zdroj: vlastní fotografie)*



*Obrázek 8: Rotunda v Květné zahradě  
(Zdroj: vlastní fotografie)*

### **5.1.1 Katastrální území**

Město Kroměříž bylo dříve okresním městem. Od 1. 1. 2003 se jedná o obec s rozšířenou působností a pověřeným obecním úřadem. Avšak okres Kroměříž stále existuje a tvoří jej

79 obcí. Správní obvod obce s rozšířenou působností je tvořen 46 obcemi, z toho je 5 měst a 1 městys.

Kroměříž se dělí na 10 částí na 11 katastrálních územích. Na obrázku níže, který znázorňuje katastrální území Kroměříže, můžeme vidět jednotlivé části. Jedná se o – Kroměříž, Hradisko, Postoupky, Miňůvky, Bílany, Trávník, Těšovice, Kotojedy, Vážany, Drahlav, Zlámanka. Katastrální výměra činí 5 097,5 ha.



Obrázek 9: Katastrální území Kroměříž  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 5.1.2 Obyvatelstvo

K 1. 1. 2021 žilo v Kroměříži 28 360 obyvatel, což je o 260 obyvatel méně než v předešlém roce 2020. Jednalo se o 13 453 mužů a 14 907 žen. Průměrný věk občanů Kroměříže činil 44,3 let. Konkrétně u mužů byla zjištěna hodnota 41,9 let a u žen 46,4 let.

Vývoj celkového počtu obyvatel, v období let 2015–2021, můžeme sledovat v následující tabulce – „Tabulka 4“. Všechny uvedené hodnoty jsou vždy k 1. 1. příslušeného roku. Celkový počet obyvatel se neustále pohybuje v rozmezí 28 000–29 000. Nejvyšší počet obyvatel, ve sledovaných letech, byl v roce 2016, tedy konkrétně 29 066. Od tohoto roku

následovalo neustálé, ale nepatrné snižování počtu obyvatel. V každém ze sledovaných let bylo více žen než mužů, konkrétně o cca 2 000.

*Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel v letech 2015–2021  
(Zdroj: vlastní zpracování, dle dat Statistiky, © 2021)*

Stav k 1. 1.		Celkový počet obyvatel	Muži	Ženy
1.	2015	29 035	13 723	15 312
2.	2016	29 066	13 757	15 309
3.	2017	29 002	13 745	15 257
4.	2018	28 897	13 725	15 172
5.	2019	28 816	13 682	15 134
6.	2020	28 620	13 592	15 028
7.	2021	28 360	13 453	14 907

Další tabulka, „*Tabulka 5*“, znázorňuje věkové složení obyvatelstva města Kroměříže, konkrétně v letech 2011–2020. Všechny uvedené hodnoty jsou vždy k 31. 12. příslušného roku. Z tabulky je možné vyčíst, že dochází k neustálému snižování obyvatel v produktivním věku. Naopak ke stabilnímu růstu dochází ve věkové kategorii 65+. Věková struktura odpovídá celorepublikovému trendu a vede ke stárnutí obyvatel. Tato skutečnost je vidět i u vývoje průměrného věku obyvatel města, který neustále narůstá.

*Tabulka 5: Věkové složení obyvatel v letech 2011–2020  
(Zdroj: vlastní zpracování, dle dat Statistiky, © 2021)*

K 31. 12.		Věková skupina obyvatel			Průměrný věk
		0-14	15-64	65+	
1.	2011	3 849	19 917	5 205	42,6
2.	2012	3 938	19 592	5 396	42,8
3.	2013	4 016	19 372	5 533	42,9
4.	2014	4 115	19 217	5 703	43,1
5.	2015	4 203	19 022	5 841	43,3
6.	2016	4 236	18 769	5 997	43,4
7.	2017	4 238	18 517	6 142	43,7
8.	2018	4 301	18 279	6 236	43,9
9.	2019	4 260	17 972	6 388	44,2
10.	2020	4 296	17 644	6 420	44,3

### 5.1.3 Správa města

V tabulce níže, „*Tabulka 6*“, jsou ve stručnosti představeny jednotlivé orgány a jejich konkrétní počty, které zastávají správu města.

*Tabulka 6: Orgány města Kroměříž (Zdroj: vlastní zpracování, dle dat Rada a zastupitelstvo, © 2022)*

Správa města – orgány města		
1.	Zastupitelstvo	27 zastupitelů
2.	Rada	9 členů
3.	Komise	15 komisí
4.	Starosta	Mgr. Jaroslav Němec
5.	Obecní úřad	starosta, místostarostové, tajemník, ostatní zaměstnanci
6.	Tajemník	Ing. Jaroslav Adamík
7.	Výbory	12 výborů

## 5.2 Image města

Jak už bylo zmíněno i v představení města, Kroměříž je městem s bohatou historií a významnými památkami. Je také městem výtvarného umění, muzeí, galerií či hudby. Tímto směrem bývá město vnímáno i turisty, kteří město navštěvují. Přezdívka Hanácké Athény naznačuje, že se jedná o významné centrum vzdělanosti, jelikož se zde nachází vyšší počet škol. Přes velkou návštěvnost se město Kroměříž prezentuje jako klidné město, vhodné k životu.

Aktuální logo města bylo vybráno v roce 2008. I tímto logem se odkazují na kulturu a historický význam města a to tím, že znázorňuje dominanty města. Velmi zjednodušeně naznačuje půdorys Velkého náměstí. Uprostřed se nachází motiv kašny, zostřené rohy zdůrazňují historický charakter místa. Zpracovatelem byla společnost PORTA DESIGN z Hrotovic na Třebíčsku. Chtějí působit jako historicky významné město, avšak jednoduchostí a barvami chtějí působit jako město, které se dívá do budoucnosti a je vhodným místem k životu. (Město Kroměříž má nové logo, © 2022)



*Obrázek 10: Logo města Kroměříž  
(Zdroj: Město Kroměříž má nové logo,  
© 2022)*

### 5.3 Positioning města

Pro porovnání sledovaného města Kroměříž s jinými městy byl využit portál Obce v datech. Cílem tohoto projektu je poskytnout komplexní datové řešení, které směřuje k podpoře strategického řízení a rozhodování obcí. Porovnávají 205 obcí s rozšířenou působností, spolu s Prahou. Spolupracují s veřejnými institucemi i dalšími subjekty. Jedná se především o Český statistický úřad, CERMAT, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Úřad práce ČR, atd. (Obce v datech, © 2022)

V loňském roce 2021 se sledované město Kroměříž umístilo na 11. místě ve Zlínském kraji a na 145. místě z celé ČR. Hodnota celkové kvality života v Kroměříži je na úrovni 4,0 z celkových 10 bodů, jedná se o průměrnou hodnotu. Hlavní kategorie výzkumu tvoří zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby. Z těchto zmíněných kategorií si Kroměříž vede nejlépe ve vztazích a službách, kde se umístilo na 2. místě ve Zlínském kraji a na 80. místě v rámci celé ČR. Město Kroměříž se umístilo v některých sledovaných kategoriích na prvním místě v rámci Zlínského kraje, konkrétně tedy – index hazardu, index silniční sítě, index lékáren. (Obce v datech, © 2022)

Následující tabulka znázorňuje hodnoty kvality života obcí s rozšířenou působností Zlínského kraje v rozmezí let 2018–2021. Aktuálně si nejlépe vedou Luhačovice, Otrokovice, Holešov, Uherské Hradiště a Uherský Brod. Ve všech sledovaných letech je absolutním vítězem s 10 body město Říčany, které se nachází ve Středočeském kraji. (Obce v datech, © 2022)

*Tabulka 7: Porovnání hodnot kvality života obcí s rozšířenou působností Zlínského kraje (Zdroj: vlastní zpracování, dle dat Obce v datech, © 2022)*

Město / Rok	2018	2019	2020	2021
<b>Kroměříž</b>	4,3	4,4	4,3	4
<b>Bystřice pod Hostýnem</b>	3,2	4,1	3,8	3,9
<b>Holešov</b>	4,6	4,5	5,3	4,7
<b>Luhačovice</b>	4,8	5	5,2	5,7
<b>Otrokovice</b>	4,3	5,2	5,5	4,9
<b>Rožnov pod Radhoštěm</b>	4,8	4,7	4,4	4,4
<b>Uherské Hradiště</b>	4,3	5	5,1	4,7
<b>Uherský Brod</b>	4,2	4,6	4,6	4,7
<b>Valašské Meziříčí</b>	4	4,6	4,6	4,1
<b>Vizovice</b>	4,7	4,7	4,3	4,4
<b>Vsetín</b>	3,5	3,3	3	3,1

Zlín	4,6	4,9	4,5	4,6
------	-----	-----	-----	-----

Jak můžeme vidět, dle dat z portálu Obce v datech, stále je na čem pracovat. Na daleko vyšších a prestižnějších pozicích se umísťují i menší města než je město Kroměříž. I s ohledem na to, jak se sledované město samo prezentuje a jaké výsledky jsou každoročně zveřejňovány ve zmiňovaném průzkumu.

## 5.4 Rozpočet města

Jedná se o nástroj zabezpečení a financování obecní politiky, dává do souladu plánované příjmy a výdaje obce. I tato kapitola je velmi důležitá při přípravě plánované komunikační strategie. A i když občané většinou nemají potřebu se s rozpočtem své obce seznamovat, jedná se o velmi důležitý nástroj k dosažení otevřenosti a transparentnosti. V rozpočtu města Kroměříže se nenachází samostatná oblast odkazující se na komunikaci. Jednotlivé položky se nacházejí napříč jednotlivými sekcemi. Všechny potřebné informace vychází z oficiálních dokumentů města, zveřejňovaných na webových stránkách města, a také z rozklikávacího rozpočtu města Kroměříž, který se nachází na portálu CityVizor. Většinou je zveřejněn plánovaný rozpočet pro daný rok, posléze jeho úpravy a na závěr roku jeho skutečné plnění. Velmi užitečné informace byly zjištěny i přímo od představitelů města a nabídly tak rozšíření pohledu na tuto problematiku.

### 5.4.1 Rok 2021

Ve schváleném rozpočtu pro rok 2021 činily celkové příjmy 776 434 000 Kč a celkové výdaje celkem 891 056 000 Kč. Tudíž saldo schváleného rozpočtu dosáhlo hodnoty - 114 622 000 Kč. Tento schodek chtělo město pokrýt z úspor z předchozích let. Nejvyšší položkou příjmové části byly daňové příjmy, poté nedaňové příjmy, přijaté transfery a nakonec kapitálové příjmy. Ve výdajové části většinou převažovaly běžné výdaje, k financování běžného provozu obce a druhou položkou byly kapitálové výdaje. Tento rozpočet počítal s investicemi ve výši 190 000 000 Kč.

V upraveném rozpočtu, ke dni 31. 12. 2021, činily celkové příjmy 873 507 000 Kč a celkové výdaje celkem 983 880 000 Kč. Tudíž saldo rozpočtu platného ke konci roku 2021 dosáhlo hodnoty - 110 373 000 Kč.

Dle přehledného rozklikávacího rozpočtu, na portálu CityVizor, bylo skutečně čerpáno 806 428 301 Kč příjmů a výdajů bylo skutečně čerpáno 921 701 175 Kč. Saldo skutečného rozpočtu dosáhlo hodnoty - 115 272 874 Kč.

#### 5.4.2 Rok 2022

Aktuální rozpočet, schválený pro rok 2022, je tvořen příjmy ve výši 834 361 000 Kč a celkové plánované výdaje jsou ve výši 991 685 000 Kč. Plánované saldo příjmů a výdajů činí - 157 324 000 Kč. Nejvyšší položku příjmové části tvoří opět daňové příjmy, poté nedaňové příjmy, přijaté transfery a nakonec kapitálové příjmy. Ve výdajové části opět většinou převažují běžné výdaje. Kroměřížská radnice plánuje investice za 221 200 000 Kč. Plánovaný schodek, který byl vyčíslený výše, plánuje město pokrýt z úspor z předchozích let. Na konci tohoto roku, bude dle plánů města, Kroměříž dlužit cca 26 500 000 Kč.

Dle rozklikávacího rozpočtu města, je aktuálně čerpáno 87 435 763 Kč (cca 9%) z celkové částky výdajů a 92 215 229 Kč (cca 11%) z celkové částky příjmů. Nejvyšší výdaje tvoří výdaje na bydlení – 257 mil. Kč, poté výdaje na samosprávu – 153 mil. Kč. Další položky jsou doprava, kultura, sport, školy.

#### 5.4.3 Komunikace a propagace v rozpočtu

Jelikož tématem diplomové práce je komunikační strategie, tak ve středu pozornosti stojí prostředky, které se váží ke komunikačním nástrojům města a k jeho propagaci. Prostřednictvím komunikace přímo na MěÚ Kroměříž bylo zjištěno, že komunikace nemá v rozpočtu samostatnou položku. Obvykle bývá těžké si prosadit získání prostředků, které by se vztahovaly k řešené problematice. Komunikaci nebývá věnovaná adekvátní pozornost a zároveň neexistuje oddělení zaměřující se na komunikaci města Kroměříž. I přes to, že hraje zásadní roli při tvorbě vztahů s občany. Výdaje na propagaci a komunikaci je možné najít v sekcích jednotlivých odborů, jelikož každý odbor občas vynaloží určitou část z rozpočtu k propagaci a komunikaci.

- **Rozbor k roku 2022**

Pro zjištění některých položek, vztahujících se k tématu, byl prozkoumán rozklikávací rozpočet města Kroměříž. Tyto položky byly konkrétně nalezeny v sekci Státní moc, státní správa, územní samospráva a politické strany. Pro tuto sekci byl pro rok 2022 vyčíslen rozpočet 183 396 900 Kč. Ke dni 28. 3. 2022 bylo čerpáno 25 595 674 Kč.



Nejvíce položek vztahujících se ke komunikaci bylo nalezeno u Odboru IT. Zde byl stanoven rozpočet 12 443 000 Kč. Ke dni 28. 3. 2022 bylo čerpáno 1 424 507 Kč. Detailní souhrn položek je možné vidět v následující tabulce.

*Tabulka 8: Rozpočet – položky Odboru IT (Zdroj: vlastní zpracování, dle CityVizor, © 2022)*

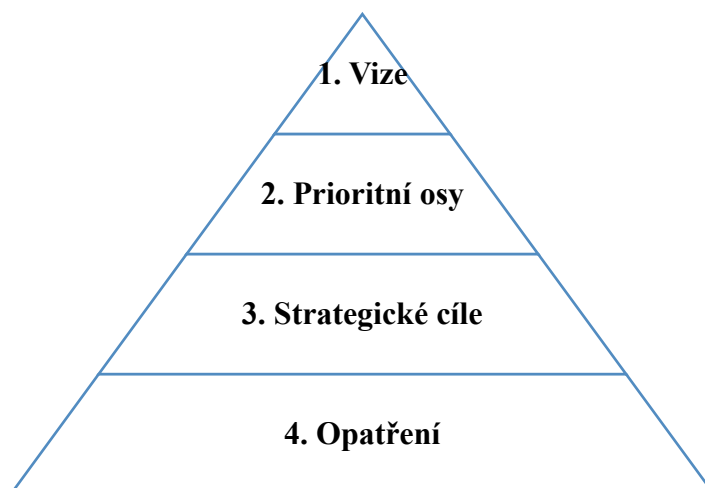
Druh výdajů v této skupině	Rozpočtová částka	Skutečná částka
Zpracování dat a služby související s informačními a komunikačními technologiemi	3 323 000 Kč	620 325 Kč
Služby elektronických komunikací	1 775 000 Kč	250 745 Kč
Výpočetní technika	1 550 000 Kč	50 540 Kč
Drobný hmotný dlouhodobý majetek	1 440 000 Kč	33 086 Kč
Programové vybavení	1 340 000 Kč	36 234 Kč
Nájemné	1 025 000 Kč	172 448 Kč
Nákup ostatních služeb	618 000 Kč	143 631 Kč
Programové vybavení	460 000 Kč	0 Kč
Nákup materiálu jinde nezařazený	385 000 Kč	60 566 Kč
Opravy a udržování	346 000 Kč	0 Kč
Ostatní nákupy jinde nezařazené	92 000 Kč	56 932 Kč
Odměny za užití počítačových programů	89 000 Kč	0 Kč

Avšak jednotlivé výdaje, související s řešenou problematikou, je možné sledovat napříč jednotlivými odbory.

## 5.5 Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030

Jedná se o dokument, který byl vydán dne 21. 10. 2021 a je aktualizací na léta 2021–2030. Zpracovatelem dokumentu byla pražská společnost MOORE. Tvořen byl v období od března 2021 do října 2021. Tento strategický dokument je střednědobým až dlouhodobým dokumentem, který určuje směr budoucího rozvoje města Kroměříže. Celý dokument má 126 stran a skládá se ze tří navzájem propojených částí – analytická, návrhová a implementační.

Struktura návrhové části je stanovena dle jednotlivých vizí, které popisují budoucí podobu města. Systém fungování lze vysvětlit následujícím obrázkem.



Obrázek 11: Struktura návrhové části (Zdroj: vlastní zpracování, dle Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 99)

### 5.5.1 Vize

Vize popisují to, jak by mělo město Kroměříž v budoucnu vypadat, čeho chtějí dosáhnout, jak chtějí působit. Jejich cílem je dosáhnout v budoucnu toho, aby místní obyvatelé vnímali město v souladu se stanovenou vizí. Tvůrci uvádějí dva typy vizí. (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 100)

- **Vize do roku 2030** – Kroměříž je atraktivní a příjemnou destinací pro práci, ale i pro život. Kvalita života je na vysoké úrovni. Existuje pestrá nabídka volnočasového vyžití a to pro všechny věkové kategorie. Kroměříž je bezpečným a čistým městem, které klade důraz na ekologii. Po právu je nadále vnímáno jako město vzdělanosti, zahrad a parků. Roste význam udržitelné mobility, zásad udržitelnosti a daří se nacházet inovativní řešení. „Kroměříž je zkrátka městem, ve kterém se vyplatí strávit své mládí, svou dospělost i své stáří.“ (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 100)
- **Vize do roku 2040** – Stává se městem s ideální vyvážeností bydlení a služeb. Řadí se mezi tři nejlepší města dle indexu kvality života ve Zlínském kraji. Nabízí atraktivní pracovní místa, láká k pobytu talentované lidi či k prožití spokojeného stáří. Majetek města je v dobrém technickém stavu, kvalita a rozsah nabízených služeb je dlouhodobě udržitelná. (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 101)

### 5.5.2 Prioritní osy

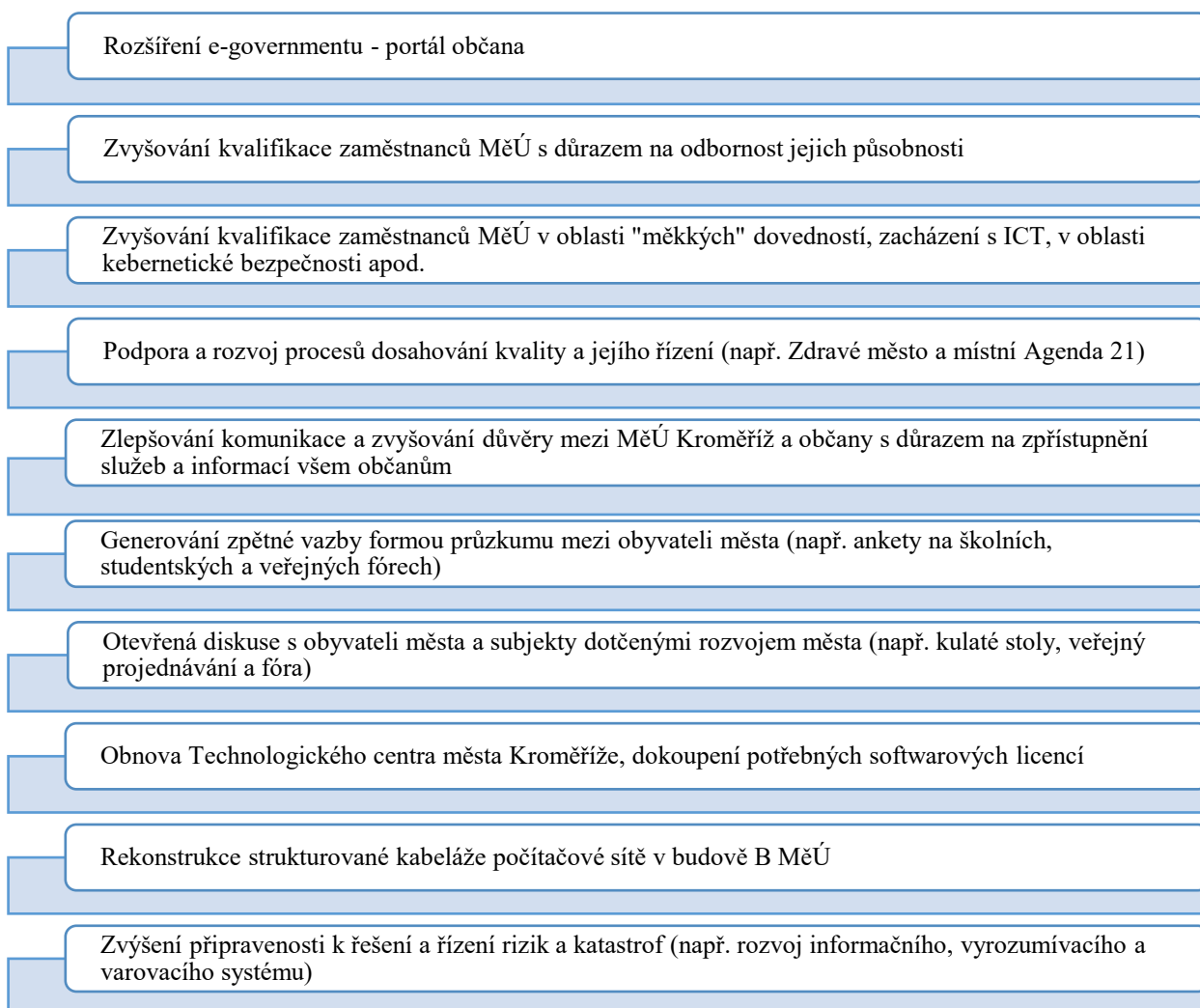
V rámci tohoto dokumentu byly definovány čtyři prioritní osy. Tyto prioritní osy usnadňují celkovou orientaci ve strategickém dokumentu. Čtyři prioritní osy obsahují celkem 41 strategických cílů rozvoje města, které jsou dále rozpracovány do úrovně opatření.

1. Rozvoj, infrastruktura a životní prostředí – životní prostředí; veřejný prostor, dopravní a technická infrastruktura; podpora podnikání;
2. Sport, kultura a cestovní ruch – sport a volný čas; kultura, spolky a komunitní život; atraktivita města a cestovní ruch;
3. Služby a bezpečnost – zdravotní a sociální služby; bydlení; bezpečnost;
4. Vzdělávání a správa města – školství a vzdělávání; správa města a místních částí; chytré město. (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 101–111)

### 5.5.3 Strategické cíle

Strategické cíle identifikují klíčové problémy a rozvojové podoblasti, které je potřeba určitým způsobem řešit. Každý strategický cíl by měl být provázán s vizí a přispívat k jejímu naplnění. Jak už bylo zmíněno výše, čtyři zvolené prioritní osy obsahují celkem 41 strategických cílů.

V návaznosti na komunikační strategii, můžeme nahlédnout do strategického cíle v rámci prioritní osy číslo 4 – Vzdělávání a správa města. Jedná se o strategický cíl 4.8 – Přívětivá veřejná správa (good governance), viz obrázek níže. Svým obsahem se váže ke komunikaci města Kroměříž se svými občany. Avšak téma komunikace můžeme najít jednotlivě i v jiných strategických cílech vytyčených městem. Protože kvalita komunikace mezi aktéry v území a orgány veřejné správy je zásadním faktorem, ovlivňující proces úspěšné implementace Strategického plánu. (Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 112)



Obrázek 12: Strategický cíl – Přívětivá veřejná správa (Zdroj: vlastní zpracování, dle Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, 2021, s. 112)

#### 5.5.4 Opatření

Jedná se o jednotlivé programy, projekty, konkrétní aktivity. Realizací by mělo docházet k naplňování strategických cílů a zároveň tedy i vize a Strategického plánu celkově.

#### 5.5.5 Konkrétní projekty

Ke strategickému cíli – Přívětivá veřejná správa (good governance) je přiděleno opatření ve formě rozšíření e-governmentu – konkrétně portál občana. V akčním plánu uvádí město Kroměříž období realizace 2023–2025. Investiční výdaje tohoto projektu jsou vyčísleny do výše 1 500 000 Kč a provozní výdaje činí 150 000 Kč. Investiční výdaje tvoří odhad finančního dopadu realizace opatření do rozpočtu města. Na druhé straně provozní výdaje

tvoří odhad ročního navýšení běžných výdajů města vlivem realizace opatření. Uvedena je externí forma financování z dotačních prostředků, jako například IROP či ERDF. Cílem je, aby město Kroměříž disponovalo plně funkčním Portálem občana. Jedná se o měřitelný ukazatel, který bude možné vyhodnotit, tedy zjistit do jaké míry bylo opatření naplněno.



**STRATEGICKÝ PLÁN MĚSTA KROMĚŘÍŽE  
AKTUALIZACE NA LÉTA 2021–2030**

Datum vydání: 21. 10. 2021



*Obrázek 13: Úvodní strana strategického plánu  
(Strategický plán města Kroměříže na léta  
2021–2030, 2021, s. 1)*

## 6 HODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH MĚSTEM KROMĚŘÍŽ

Poslední kapitola praktické části se zabývá hodnocením komunikačních nástrojů využívaných městem, vyhodnocením dotazníkového šetření a v závěru se nachází i SWOT analýza, která se váže ke komunikaci a komunikačním nástrojům města. Je důležité, aby města byla ke svým občanům otevřená, vstřícná a nabízela jim vícero způsobů komunikace, jelikož ne každému vyhovuje všechno. Jednotlivé komunikační kanály se liší v závislosti na věku adresáta. Mladší věkové kategorie mají jiné preference než ty starší. Městský úřad Kroměříž, jak sám uvádí na svých stránkách, se považuje za velmi otevřený a uvádí, že umožňuje snadnou komunikaci prostřednictvím velkého množství informačních kanálů. Je důležité budovat kvalitní síť komunikačních kanálů a s tím spojenou image města, i v závislosti na potencionálních návštěvnicích či investorech. Aktuální doba je ovlivněna především internetem a jednotlivými sociálními sítěmi. Komunikační kanály jsou důležité nejen z hlediska zrychlení komunikace, ale mohou mít vliv na zlepšování image města a rychlé a efektivní informovanosti cílových skupin o aktuálním dění.

### 6.1 Analýza současného stavu komunikačních nástrojů využívaných městem

Město Kroměříž na svých stránkách uvádí velký počet komunikačních nástrojů, které zřizuje. Dále také uvádí, že z pohledu sociálních sítí se řadí mezi nejaktivnější města v České republice, což působí poměrně sebevědomě. Navazuje tudíž na trend rozvíjejících se internetových medií a sociálních sítí. V rámci šetření na internetu bylo zjištěno, že město Kroměříž aktivně zřizuje své webové stránky a dále také „trojkombinaci“ sociálních sítí. Jedná se o – Facebook, Instagram a Twitter. V loňském roce radnice uspěla v soutěži zvané Zlatý lajk 2021, kdy městský instagramový účet skončil jako druhý nejlepší z měst ve Zlínském kraji. V neposlední řadě zřizují také svůj vlastní YouTube kanál. Město využívá i tradičního informačního média, ve formě místního zpravodaje. Kroměřížský zpravodaj je doručován do každé domácnosti zdarma, jedenkrát do měsíce. K dispozici je i v elektronické verzi, na webových stránkách města, v sekci aktuality. Velkým plusem je také existence Mobilního rozhlasu, unikátní komunikační brány pro obce a města ČR. Zde můžou mimo jiné sbírat informace o závadách na svém majetku od veřejnosti. Původně disponovalo město i webovým rozhraním City Monitor, avšak to se bude v nejbližší době

rušit. Mobilní rozhlas bude ročně vycházet asi na 70 000 Kč, avšak radnice ušetří asi 24 000 Kč, které platila ročně za využívání aplikace City Monitor.

Stejně jako uvádí město v novém aktualizovaném Strategickém plánu, zjištěnou slabinou je absence SMS infokanálu. Prostřednictvím tohoto komunikačního média mohou města spolu se svými občany komunikovat a například jim neprodleně hlásit blížící se nebezpečí, tedy různé krizové situace či různé plánované odstávky. Tento prostředek by uvítali především senioři, kteří nevyužívají sociální sítě, a tato forma informování by pro ně mohla být atraktivní. Nutná je prvotní registrace, buďto SMS zprávou, online formulářem nebo osobně na daném úřadě. Občan si dále může vybrat témata, která ho zajímají, a musí udělit souhlas o GDPR. Následně obdrží potvrzovací SMS a registrace je dokončena. Jedná se o velmi efektivní nástroj komunikace nejen pro seniory, ale také pro mladší věkové kategorie, které se mohou v dnešní době plné informací v podstatných věcech ztrácet.

### 6.1.1 Vnitřní a vnější komunikace města

Diplomová práce se zaměřuje především na vnější komunikaci města, avšak vhodné je i stručně nastínit tu vnitřní komunikaci, která probíhá uvnitř úřadu. Jelikož i komunikace uvnitř organizace velmi ovlivňuje celý pohled na MěÚ.

V přehledné tabulce níže, „*Tabulka 9*“, můžeme vidět skladbu orgánů města Kroměříže. Starostou města Kroměříže je Mgr. Jaroslav Němec. Starosta je vždy jako první volen zastupitelstvem a zastupuje obec či město navenek. Nejvýznamnějším orgánem obce je zastupitelstvo, které má v Kroměříži 27 členů. Vzniká volbou občanů, a to v komunálních volbách, které probíhají jednou za čtyři roky. Zasedání zastupitelstva jsou veřejná, pokud to umožní kapacita, avšak občané Kroměříže je můžou sledovat i na YouTube kanálu. Dalším orgánem je rada, která má zde celkem devět členů. Pokud by neexistovala, měl by její pravomoci starosta města. Starosta je automaticky členem rady. Rada plní úkoly, které má zadané zastupitelstvem. Její jednání jsou neveřejná, účastnit se nemohou ani zastupitelé, pokud je členové rady nepozvou. Komise zřizuje rada obce, ze zákona nejsou povinné žádné, vznikají dle potřeby rady a jsou jejím poradním orgánem. V Kroměříži máme 15 komisí. Obecní úřad je tvořen starostou, místostarosty, tajemníkem a ostatními zaměstnanci. Tajemník je nejvyšším úředníkem obecního úřadu, je statutárním zástupcem obce v právních vztazích a je jmenován starostou. V Kroměříži je tajemníkem Ing. Jaroslav Adamík. Posledním orgánem jsou výbory. Výbory jsou pracovními orgány zastupitelstva. (Rada a zastupitelstvo, © 2022)

Povinně musí vždy vzniknout výbor finanční, kontrolní a výbor pro národnostní menšiny, a to v případě, když se alespoň 10% občanů hlásí k národnostní menšině. Podle potřeb mohou vznikat i další výbory s různými zaměřeními. V Kroměříži je celkem 12 výborů.

Jednotlivé orgány města Kroměříže mezi sebou komunikují tradičně, prostřednictvím emailu či telefonu nebo spolu komunikují přímo v dané kanceláři. V nedávné době, která byla ovlivněna pandemií Covid-19, se osvědčil i způsob vedení jednotlivých jednání on-line formou, tedy prostřednictvím různých komunikačních kanálů na internetu.

- **Tiskový mluvčí** – není zařazen do žádné organizační jednotky MěÚ, avšak funkčně je podřízen starostovi města, v pracovněprávních záležitostech pak tajemníkovi MěÚ. Vykonává činnosti pouze v samostatné působnosti. Vystupuje jménem města, poskytuje rozhovory, zajišťuje informační, publicistické a tiskové vztahy k veřejnosti, připravuje a vede tiskové konference, vytváří dobré vztahy s novináři, koordinuje obsahovou stránku webových stránek města, vytváří mediální strategie k jednotlivým projektům, podílí se na přípravě Kroměřížského zpravodaje, stanovuje přístupy a způsoby provádění informačních kampaní ve sdělovacích prostředcích apod. Existence tiskového mluvčí je pro město velkým přínosem, avšak dále neexistuje žádná organizační struktura. (Organizační řád Městského úřadu Kroměříž, 2020, s. 18)

*Tabulka 9: Orgány města Kroměříž (Zdroj: vlastní zpracování, dle dat Rada a zastupitelstvo, © 2022)*

Správa města – orgány města		
1.	<b>Zastupitelstvo</b>	27 zastupitelů
2.	<b>Rada</b>	9 členů
3.	<b>Komise</b>	15 komisí
4.	<b>Starosta</b>	Mgr. Jaroslav Němec
5.	<b>Obecní úřad</b>	starosta, místostarostové, tajemník, ostatní zaměstnanci
6.	<b>Tajemník</b>	Ing. Jaroslav Adamík
7.	<b>Výbory</b>	12 výborů



### 6.1.2 Veřejná zasedání zastupitelstva

Dle již zmíněného Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), jsou všechna zasedání obce veřejná. V Kroměříži je vždy v zasedací místnosti Městského úřadu Kroměříž připraveno zázemí pro zájemce, kteří by se chtěli zapojit do diskuse. Mimo osobní účast, město Kroměříž od ledna 2013 nabízí audio přenos z jednání zastupitelstva města. Ze záznamů jsou vždy odstraněna osobní data. Záznamy jednání jsou rozděleny podle jednotlivých bodů jednání. Zároveň město Kroměříž nabízí online přenos, prostřednictvím vlastního YouTube kanálu, který je dostupný pouze v reálném čase. Záznamy z jednotlivých zasedání jsou k dispozici na YouTube kanálu „Zm Km“.

### 6.1.3 Úřední deska

Úřední deska je veřejně přístupnou plochou, která je určená k zveřejňování právních předpisů, rozhodnutí a dokumentů správních orgánů. Dle principu publicity veřejné správy musí každý úřad vést svou úřední desku, zároveň její vedení je u obcí a krajů výkonem jejich samostatné působnosti. Fyzická úřední musí být nepřetržitě veřejně přístupná a čitelná, což znamená, že musí být čitelná i v noci, tudíž musí být osvětlená. Vedena musí být jak ve fyzické tak i v elektronické podobě.

V Kroměříži se nachází fyzická úřední deska přímo před budovou městského úřadu. Jedná se o klasickou skleněnou skříň, tedy o kamennou úřední desku. Tato forma úřední desky může znamenat velmi omezený prostor k uveřejňování dokumentů. U jednotlivých dokumentů je vždy napsáno, že úplné znění je dostupné na radnici.

Moderním trendem je digitální úřední deska, neboli též elektronický kiosek. Některé obce tím způsobem přecházejí z klasických vitrín, se spoustou papírových dokumentů, na digitální úřední desky. Tato forma jim dokáže zajistit nepřetržitý provoz informačního centra a neomezený prostor ke zveřejňování dokumentů. Taková změna nastala například v Přerově, kde elektronický kiosek nahradil 24 nevzhledných kovových nástěnek. Město Kroměříž by mělo uvažovat i o této formě úřední desky. Mohlo by se tak jednat o moderní formu úřední desky a informační kiosek zároveň. Pro občany města by mohla být tato forma lépe čitelná a vyhledávání informací by mohlo být snazší a rychlejší.

Odkaz na elektronickou úřední desku můžeme najít hned v hlavním panelu na webových stránkách města Kroměříž. Kroměříž tedy k vedení elektronické úřední desky využívá vlastních webových stránek. Všechny dokumenty jsou zde umístovány v plném rozsahu. Jednotlivé dokumenty nejsou zveřejňovány příliš přehledně. Na úvod si návštěvník

webové stránky může vybrat, ke kterému odboru se daný záznam má vztahovat. Možná by bylo efektivnější rozdělit jednotlivé dokumenty dle jejich předmětu. Celkový dojem z elektronické úřední desky je velmi smíšený a spíše chaotický.

#### 6.1.4 Turistické informační centrum Kroměříž

Turistické informační centrum se nachází přímo na Velkém náměstí v Kroměříži, tedy přímo v dění a na hojně navštěvovaném místě. Poskytují služby a informace pro turisty, ale i občany města Kroměříže. Lidé zde mohou nakoupit propagační materiály města, suvenýry, mapy, poštovní známky či pohlednice, vstupenky na akce apod. Zároveň se zde mohou zeptat například na pomoc s hledáním ubytování, na tipy na výlety, informace o parkování ve městě apod.

Webové stránky jsou přehledné a jsou rozděleny do sekcí – poznej, prožij, prozkoumej, praktické informace a kontakty. Lidé si zde mohou prohlédnout nejznámější památky, které se ve městě nacházejí, a přečíst si o nich pár základních informací. Dále se zde nachází kalendář akcí, který je velmi přehledný a celkově velmi zdařile graficky zpracovaný. Mohou zde získat i praktické informace, které se týkají například dopravy, parkování, ubytování či gastronomie. Součástí jsou i webkamery a interaktivní mapa, která přehledně znázorňuje, kde lidé mohou najít památky, stezky, samotné TIC, WC, parkování či různé památky. Právě do této interaktivní mapy by bylo zřejmě vhodné zakomponovat i informace týkající se bankomatů, lékáren, servisů či dětských hřišť.

Na facebookovém profilu je TIC také velmi aktivní. Úvodní fotografii profilu tvoří ocenění z ankety Oblíbené informační centrum roku 2021 Zlínského kraje. V loňském roce obsadilo 3 místo. Předěšlé úvodní fotografie jsou taktéž ocenění z této ankety, a to od roku 2017. Ve všech letech obsadilo 3 místo, v rámci Zlínského kraje, pouze v roce 2020 to bylo místo druhé. K 5. 3. 2022 měl facebookový profil 2 198 „to se mi líbí“ a 2 619 lidí tento profil sledovalo. Obsah tvoří především pozvánky na akce různého typu, informace k otevírací době, nabídka služeb a předmětů apod.

#### 6.1.5 Webové stránky

Webové stránky jsou jedním z nejvíce reprezentativních komunikačních nástrojů města. Jejich provozovatelem je město Kroměříž a zpracovatelem společnost Omega Design, s.r.o. Nachází se zde nejvíce informací, které jsou potřebné pro občana města či například turistu. Hlavní panel vyhledávání tvoří aktuality, informace o úřadě, radě a zastupitelstvu,

o městě, akcích, dále je zde také úřední deska a jednotlivé kontakty. Na pravé straně jsou vždy umístěna aktuální důležitá oznámení. Pomoci občanům ve vyhledávání, jim potřebných informací, může panel „Potřebuji vyřídit“, pod tímto panelem se dále nachází složky, které návštěvníky webu rychle převedou do sekce – e-slужby a objednejte se.

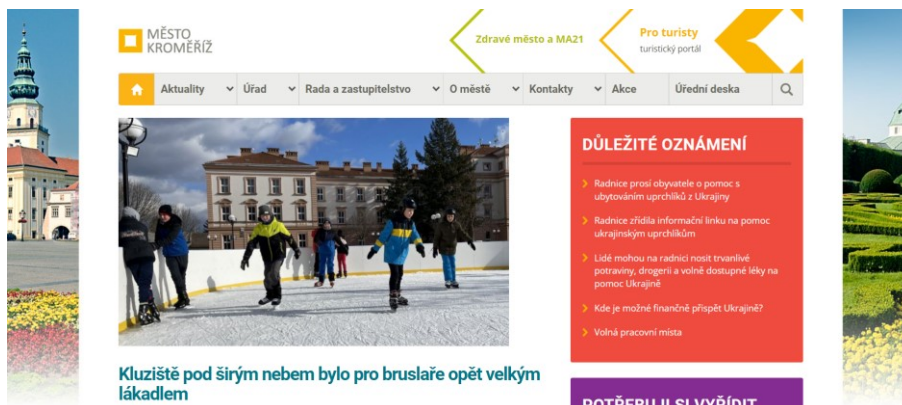
Na první dojem působí webové stránky města velice sympaticky, avšak hledání potřebných informací či dokumentů může být mnohdy složitější. Po detailním průzkumu, napříč tímto webem, bylo také zjištěno, že se zde nachází větší počet nedopracovaných sekcí, které jsou tvořeny pouze prázdnou stránkou. Po rozhovoru přímo na MěÚ bylo dále zjištěno, že se jedná o zastaralé webové stránky. Bylo by vhodné věnovat této oblasti větší pozornost. Původ webových stránek sahá do předminulého volebního období. V loňském roce byl přidán pouze panel „Potřebuji vyřídit“, pro snazší orientaci. Nedostatkem je také absence pozice programátora.

Na tyto webové stránky města bývá pravidelně přidáván měsíčník – Kroměřížský zpravodaj a to do sekce „Aktuality“ – PDF zpravodaj ke stažení. Webové stránky nebývají obvykle analyzovány. Město tudíž dále pravidelně nezjišťuje návštěvnost webových stránek či priority návštěvnosti svých občanů. Při poslední analýze, která probíhala před několika lety, bylo zjištěno, že nejnavštěvovanější oblastí je úřední deska. Občany města tehdy nejvíce zajímaly nabídky práce, prodej pozemků apod.

Na úvodní stránce můžeme vždy vidět aktuální události, které jsou spojené s městem. Tyto články bývají posléze sdíleny na veškerých sociálních sítích provozovaných městem. Menší slabinou byla zjištěna absence tlačítka, které by umožňovalo přepnutí do jiného světového jazyku. Pro město, které má takové velké množství památek, dokonce některé zapsané na listině UNESCO, by měla být tato možnost samozřejmostí. Jelikož město navštěvují i zahraniční turisté, měl by se zde nacházet překlad alespoň do anglického, německého či ruského jazyka. Ani přidružený webový portál pro turisty, na který se člověk může dostat přes vrchní tlačítko „Pro turisty“, na oficiálních webových stránkách, nenabízí jiný jazyk než český. Tento portál obsahuje důležité informace pro turisty jako – informace o jednotlivých památkách, kalendář akcí, novinky, informace o parkování apod. Tudíž je velká škoda, že zde neexistuje volba jiného jazyka.

Ve spodní části webového prohlížeče se nachází nezbytné informace jako – adresa MěÚ, telefon na radnici, fax, email či datová schránka. Dále se zde nachází přesměrování na sociální síť. Zjištěno bylo, že se zde nachází přesměrování pouze na Facebook, Twitter a YouTube, ale nikoliv na Instagram, který v poslední době nabývá na popularitě. Bylo by

vhodné jej sem přidat, k již uvedeným sociálním sítím. Zároveň bylo zjištěno, že se zde nenachází žádná forma diskusního fóra, tudíž webová stránka neslouží k získávání informací, ale pouze nabízí přehled informací pro adresáta.

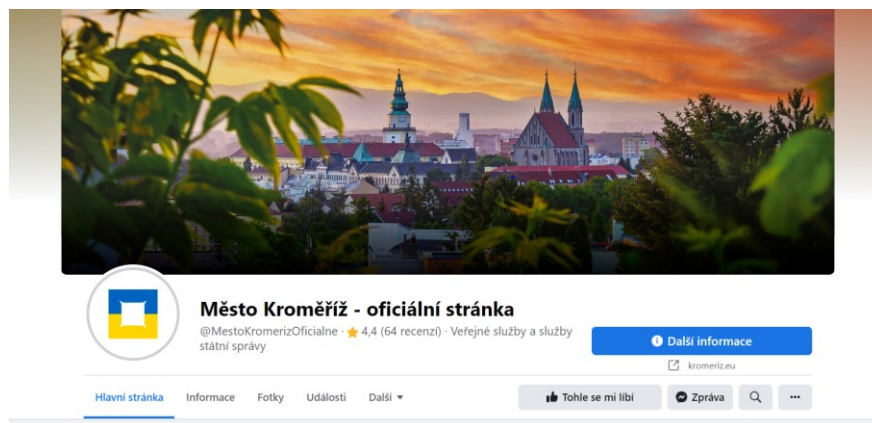


Obrázek 14: Ukázka vzhledu webové stránky (Zdroj: Město Kroměříž, © 2022)

### 6.1.6 Sociální sítě

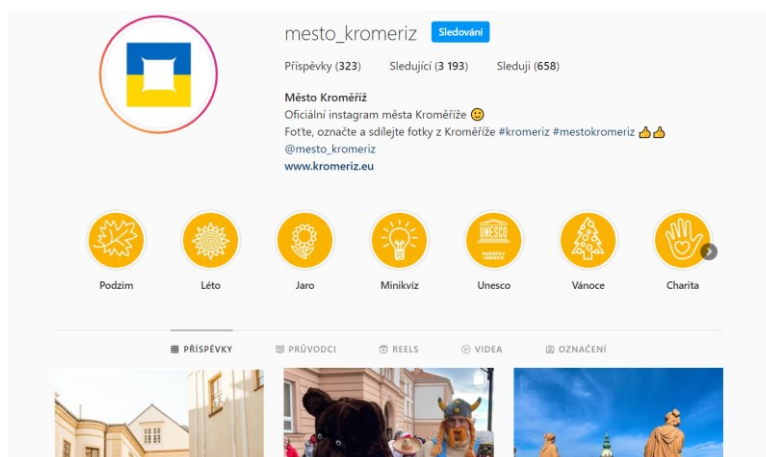
Sociální sítě jsou čím dál více využívány. S plynoucí dobou už nebývají sledovány pouze mladými občany. Ba naopak, v průzkumu napříč sociálními sítěmi města bylo zjištěno, že již jsou v oblíbenosti i u některých starších generací. Bývají nejvíce vytiženy informačními kanály. Kroměříž jde s dobou a jak už uvedeno i výše, město Kroměříž provozuje tzv. „trojkombinaci“ sociálních sítí:

- **Facebook** – nejvíce užívanou sociální sítí, nejen v Kroměříži, je bez pochyb stále Facebook. Snadno zde dokáží představitelé města získávat informace přímo od svých občanů, můžou zde sledovat jejich reakce či vzájemné diskuze a poučit se z nich. Přínosná je přátelská komunikace se svými občany, se zachováním určitého stupně serióznosti. Ke dni 1. 3. 2022 se oficiální facebooková stránka města Kroměříže líbila 10 152 lidem, zároveň měla 10 712 sledujících. Město Kroměříž je na Facebooku aktivní především prostřednictvím sdílení příspěvků, ale také občas odpovídá lidem na případné dotazy. Sdíleny jsou většinou články z webových stránek města, fotografie města, nabídky pracovních příležitostí, investiční události, letáky a pozvánky ke kulturním či sportovním akcím apod. Lidé nejvíce reagují na fotky a videa z různých událostí či na pozvánky k různým akcím. Na obrázku níže můžeme vidět ukázkou z úvodní stránky na facebookovém profilu města. Jak můžeme vidět na obrázku, logo města Kroměříž je v jiných barvách než obvykle. Vybarveno je v ukrajinských barvách, z důvodu probíhající války na Ukrajině. Město tudíž rychle a pohotově reagovalo i na tuto situaci.



Obrázek 15: Ukázka vzhledu facebookového profilu  
(Zdroj: Město Kroměříž – oficiální stránka, © 2022)

- Instagram** – další sociální síť, zřízovanou městem Kroměříž, je oficiální profil na Instagramu. Ke dni 1. 3. 2022 přidalo město na svůj profil na Instagramu celkem 322 příspěvků, mělo 3 193 sledujících. Samotné město Kroměříž zde, k zmíněnému datu, sledovalo 658 osob. Zveřejňovány jsou velmi podobné příspěvky jako na Facebooku a webových stránkách města. Do „příběhů“ bývají umístěovány fotografie z různých profilů – přímo od občanů či návštěvníků, od fotografů či různých firem. Tyto fotky alias příběhy jsou zde také uloženy, a to dle kategorií – jaro, léto, podzim, zima – či dále také UNESCO, Vánoce, Charita, Covid či Minikvíz. Kvízy se vždy orientují na město Kroměříž, tedy konkrétně na památky, sportovní či kulturní události, plánované akce apod. Hned na první pohled působí tento profil velmi lákavě, přátelsky a přehledně. Ke změně v barevnosti loga došlo i na instagramovém profilu.



Obrázek 16: Ukázka vzhledu instagramového profilu  
(Zdroj: Město\_Kroměříž, © 2022)

- **Twitter** – město Kroměříž je oficiálně i na Twitteru, který završuje „trojkombinaci“ sociálních sítí. Ke dni 1. 3. 2022 mělo město 452 sledujících a sledovalo 160 jiných profilů. Nejedná se o příliš vytíženou sociální síť. Zároveň na první pohled působí velmi obdobně jako profil na Facebooku, tudíž pokud někdo nepreferuje pouze Twitter před Facebookem, je zřejmé, že využíván bývá spíše facebookový profil či instagramový profil. Toto dokládá i skutečnost, že se zde lidé nezapojují do diskuzí formou komentářů k příspěvkům, jako tomu bylo u dvou předešlých komunikačních médií. Avšak musíme i zde ocenit, že se město snaží jít s dobou a poskytovat lidem informace na všech sociálních sítích.



Obrázek 17: Ukázka vzhledu Twitteru města  
(Zdroj: @Město Kroměříž, © 2022)

### 6.1.7 Kroměřížský zpravodaj

Novinová forma komunikačního nástroje je v posledních letech na ústupu, avšak vyhovovat může stále starší generaci občanů. Tudíž na tuto formu se také nesmí zapomínat. Kroměřížský zpravodaj vychází pravidelně na začátku každého měsíce. Každý měsíc je distribuováno 13 800 kusů, do všech domácností v Kroměříži, včetně jejich místních částí. Poskytován je zcela zdarma. Zároveň je k dispozici i ve své online verzi, která je dostupná na oficiálních webových stránkách města. Každý si jej zde může najít v sekci – „PDF Zpravodaj ke stažení“. Dostupné k nahlédnutí a pročtení jsou zde všechny měsíční zpravodaje z období let 2006 až k aktuálnímu roku 2022. Měsíčník má většinou 20 stran. V posledních letech město zapracovalo na vzhledu i přehlednosti zpravodaje, který v dnešní době působí poutavěji a moderněji. Na úvod každého měsíčníku má slovo vybraný představitel města, který zdraví své čtenáře, motivuje je, vyjadřuje své názory a postoje, představuje jim jejich předsevzetí do daného měsíce apod. Obsahem jsou

většinou informace o aktuálním dění ve městě, o sportovních či kulturních událostech na území města, o investicích města apod.

### 6.1.8 YouTube kanál

S vlastním YouTube kanálem přišlo město v roce 2010 a předkládá zde videa o aktuálním dění v Kroměříži. Sdílení na tomto kanále umožňuje přístup pro co nejvíce lidí. K 1. 3. 2022 měl tento kanál 176 odběratelů a 81 988 zhlédnutí. Nechybí zde propojenost s ostatními sociálními sítěmi, tudíž jsou zde uvedeny odkazy na tyto stránky. Občané se zde většinou nezapojují do diskuze, tudíž videa obvykle neobsahují komentáře. Dále je zde zřízen tzv. „*Stream – Město Kroměříž*“, kde můžeme vidět živá vysílání z různých částí města. Stream měl k 1. 3. 2022 celkem 701 odběratelů a obsahoval osm živých přenosů. Naopak zasedání zastupitelstva města jsou k vidění na kanále „*Zm Km*“, zde bylo k danému datu 29 odběratelů.

### 6.1.9 E-slужby

Město Kroměříž nabízí i řadu e-slужeb, na které se můžeme přesunout prostřednictvím webových stránek města. Jedná se o Rozklikávací rozpočet města, Faktury, Online objednávání, Mobilní rozhlas – hlášení závad a Hlášení závad – City Monitor, který však bude v následujících dnech zrušen.

- **Rozklikávací rozpočet** – tento rozpočet je přehledně představen prostřednictvím webové stránky CityVizor. Na první pohled se jedná o atraktivní zpracování rozpočtů města. Můžeme zde přehledně nahlédnout do jednotlivých příjmů a výdajů nebo porovnávat plánovaný rozpočet města se skutečným čerpáním. Dále zde najdeme faktury, dodavatele, úřední desku a registr smluv.
- **Faktury** – zde jsou uveřejňovány jednotlivé faktury města Kroměříže.
- **Online objednávání** – jedná se o objednávkovou aplikaci systému WebCall. WebCall je zároveň společnost, která je poskytovatelem této slужby. V tomto objednávacím systému si občan jako první vybere činnost, na kterou by se rád objednal, následně si vybere datum a čas, zadá požadované identifikační údaje a nakonec zašle odeslání objednávky. Po přijetí objednávky se zobrazí potvrzení se všemi potřebnými údaji. Jedná se o nástroj k rozvoji e-governmentu, který šetří občanům jejich volný čas a zamezuje tvorbě dlouhých front na úřadech. (WebCall Kroměříž, © 2022)

- **Mobilní rozhlas – hlášení závad** – v rámci této aplikace mohou občané nahlásit problém na určitém místě. Zároveň pomáhají zlepšit prostředí, kde žijí. Kromě hlášení závad mohou také posílat náměty ke zlepšení či naopak psát pochvaly, mohou si prohlédnout tipy na výlety po okolí a nachází se zde i odkazy na webové stránky města, na Kroměřížský zpravodaj či na profily na sociálních sítích. Jednotlivé příspěvky jsou opět stejné jako na Facebooku či jiném profilu s tím, že se zde nacházejí navíc i odpovědi a reakce na jednotlivé podněty k řešení. Například pokud byla nějaká závada opravena.

## 6.2 Stručné zhodnocení průzkumu napříč komunikačními nástroji

Město Kroměříž nabízí celou řadu komunikačních nástrojů, které jsou různého typu. Najít se zde může každý, a zvolit si, co právě jemu vyhovuje. Což je pro dnešní dobu velmi vhodné. Avšak někdy je méně více. Město Kroměříž by se nyní mělo zaměřit především na kvalitu poskytovaných komunikačních nástrojů, aktualizaci jednotlivých médií a jejich zdokonalování a dopracování. Jednotlivé poznámky, byly vždy uvedeny u konkrétního komunikačního nástroje. Zajištěna by měla být také dokonalá propojenost. Sociální sítě i mobilní rozhlas dokáží poskytnout informace a varování o krizových situacích. Tato možnost však nemusí být dostačující s ohledem na starší generace. Z tohoto důvodu by bylo přínosné uvažovat o zřízení SMS systému, k informovanosti svých občanů. Velkým plusem je jednotný vizuální vzhled.

Město by se mělo zaměřit především na dopracování a pravidelnou aktualizaci jednotlivých komunikačních nástrojů. Na první dojem je vidět, že město má velký počet nástrojů, avšak nyní je třeba se zaměřit spíše na jejich rozvoj a vytěžení z těchto nástrojů maximum. Je důležité, aby nedošlo ke zbytečnému zaplavení nástroji a zastavení dalšího rozvoje jednotlivých kanálů.

### 6.2.1 Rozhovory na MěÚ

Detailnější informace, které se nachází u jednotlivých komunikačních nástrojů, byly poskytnuty od přímých zástupců MěÚ Kroměříž. Diskutovány byly jednotlivé komunikační nástroje, plány do budoucna apod. Tyto informace přispěly k detailnějšímu a komplexnímu pohledu na danou problematiku. Zjištěna byla i informace o zastaralosti webových stránek a jejich potřebné aktualizaci či skutečnost, že komunikace nehraje příliš významnou roli. Na MěÚ v Kroměříži byl realizován rozhovor s panem místostarostou



a také s dalším zaměstnancem, který má zkušenosti s oblastí komunikace, avšak v rámci diplomové práce si nepřeje být jmenován. A to i s ohledem na Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

Pro představu je níže umístěna tabulka, „*Tabulka 10*“, která znázorňuje souhrn aktuálních komunikačních nástrojů města Kroměříže.

*Tabulka 10: Souhrn komunikačních nástrojů  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

<b>Přehled komunikačních nástrojů města Kroměříže</b>	
Osobní komunikace s úředníky (na úřadě, akcích apod.)	
Veřejná zasedání zastupitelstva	
Úřední deska	<i>Fyzická</i>
	<i>Elektronická</i>
Turistické informační centrum Kroměříž	
Kroměřížský zpravodaj	
Webové stránky	
Sociální sítě	<i>Facebook</i>
	<i>Instagram</i>
	<i>Twitter</i>
YouTube kanál	
E-slужby	<i>Rozklikávací rozpočet</i>
	<i>Faktury</i>
	<i>Online objednávání</i>
	<i>Mobilní rozhlas - hlášení závad</i>
Další komunikační prostředky	<i>Místní rozhlas</i>
	<i>Letáky, výlepové plochy apod.</i>

### 6.3 Dotazníkové šetření

Dotazník reprezentuje kvantitativní metodu průzkumu a pracuje s větším množstvím respondentů. Na úvod byl respondentům představen cíl šetření. Konkrétně tedy, že veškeré informace poslouží k zpracování této diplomové práce. Šetření probíhalo v časovém rozmezí od začátku února do konce března 2022. Za cílovou skupinu pro tento průzkum

byli zvoleni občané města Kroměříže, jelikož spokojení občané jsou znakem dobře fungujícího města.

### 6.3.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit spokojenost občanů se současnou úrovní komunikačních nástrojů města Kroměříže. Zdali jsou spokojeni s celkovou komunikací města Kroměříže či s přístupem a vystupováním jeho představitelů. Mimo to průzkum také zjišťoval, zdali vůbec veškeré komunikační nástroje občané znají a v nepolehčí řadě jestli je i využívají. Vedlejším cílem bylo také zjistit, které informace jsou pro již zmiňovanou cílovou skupinu nejžádanější. Respondenti byli dotázáni i na situaci, pokud by došlo ke krizové situaci, jelikož zde hraje řádná informovanost klíčovou roli. Informace z dotazníkového šetření mohou být v budoucnu přínosné i pro samotné město Kroměříž. Mohou posloužit k získání zpětné vazby od svých občanů a k reagování na případné nedostatky.

### 6.3.2 Šíření dotazníku

Pro šíření dotazníku byla zvolena především elektronická podoba, jelikož se jedná o velmi rychlou formu sběru informací. Dotazník byl rozšířen prostřednictvím emailu a sociálních sítí. S rozšířením dotazníku na sociálních sítích byl nápomocen i samotný pan místostarosta města. Avšak především starší věkové kategorie nebývají na internetu aktivní, tudíž cca 15 % oslovených odpovědělo na otázky při terénním šetření. Cílem bylo získat názory od všech věkových skupin, jelikož každá preferuje jiné formy komunikace.

### 6.3.3 Základní charakteristika respondentů

Dotazník dobrovolně vyplnilo celkem 100 respondentů. Skládal se z 16 otázek. První tři otázky byly analytického typu. Tyto otázky se orientovaly na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli na tento dotazník, bylo 56 žen a 44 mužů. Nejvíce byla zastoupená věková kategorie 19–30 let, a to 36 respondenty. Následně věková kategorie 31–50 let s 31 respondenty, 16 respondentů bylo ve věkové kategorii 51–60 let, 12 ve věkové kategorii 61 a více let a 5 ve věkové kategorii 15–18 let. U otázky nejvyššího dosaženého vzdělání respondenti nejčastěji uváděli střední s maturitou, v celkovém počtu 40 respondentů. 36 respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 15 střední vzdělání s výučním listem, 5 vyšší odborné a 4 uvedli základní vzdělání. Žádný respondent nebyl bez vzdělání.

Z dotazníku vyplývá, že na něj odpovídaly spíše ženy, jelikož jejich procentuální zastoupení činí 56%. Důvodem může být i skutečnost, že v celkovém počtu obyvatel města převažují také ženy. Ženy byly nejvíce zastoupeny v nejpočetnější věkové kategorii 19–30 let. Mužů bylo nejvíce ve druhé nejpočetnější věkové kategorii 31–50 let.

*Tabulka 11: Rozdělení žen a mužů do věkových kategorií (Zdroj: vlastní zpracování)*

Věk/Pohlaví	Žena	Muž	Celkem
15–18	2	3	5
19–30	25	11	36
31–50	15	16	31
51–60	9	7	16
61 a více	5	7	12
<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

V následující tabulce, „*Tabulka 12*“, jsou ženy a muži rozděleni mezi jednotlivá nejvyšší dosažená vzdělání. Ženy byly nejvíce zastoupeny v nejpočetnější skupině, tedy ve skupině se středním vzděláním s maturitou. Mužů bylo nejvíce ve druhé nejpočetnější kategorii, která byla s vysokoškolským vzděláním. Zároveň v kategorii s vysokoškolským vzděláním byl stejný počet mužů i žen – 18.

*Tabulka 12: Rozdělení žen a mužů mezi nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní zpracování)*

Vzdělání/Pohlaví	Žena	Muž	Celkem
Bez vzdělání	0	0	0
Základní	1	3	4
Střední bez maturity/vyučen	4	11	15
Střední s maturitou	28	12	40
Vyšší odborné	5	0	5
Vysokoškolské	18	18	36
<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

#### 6.3.4 Rozbor otázek dotazníku

- *Celková komunikace města s veřejností*

První otázka, která již byla přímo k tématu, se respondentů dotazovala na hodnocení celkové komunikace města Kroměříž s veřejností. U této otázky byla využita Likertova škála a odpověděli na ni všichni respondenti. 61 % dotázaných respondentů hodnotí

komunikaci města „dobře“, 24 % zvolilo možnost „spíše dobře“, 6 % „velmi dobře“, 7% „spíše špatně“ a 2 % vybrala možnost „velmi špatně“. Tudiž kladně se vyjádřilo 91 % ze všech dotázaných respondentů. Toto procento však nemusí být klíčovým ukazatelem, jelikož nejčastější odpovědí byla možnost „dobře“, která je na pomezí kladných a záporných možností.

- *Komunikační nástroje města*

Následující tabulka, „*Tabulka 13*“, ukazuje četnost využití jednotlivých komunikačních nástrojů města Kroměříže. Respondentům byla položena otázka, jak často využívají uvedené komunikační nástroje. Na výběr měli ze čtyř možností. Z uvedené tabulky, která byla vypracovaná na základě dotazníkového šetření, vyplývá, že nejvyužívanějším nástrojem je facebookový profil města. Po součtu možností „velmi často“ a „často“ jeho využití dosahuje 60 %. Webové stránky města jsou na druhém místě s 33 % a dále Kroměřížský zpravodaj s 28 %. Odpověď zřídka, která je střední hodnotou, se nejvíce vyskytuje u komunikace přímo na konkrétním úřadě, Kroměřížského zpravodaje a webových stránek města. Nejméně užívaným komunikačním kanálem, který má nejvíce počet hlasů „nevyužívám“ je zasedání zastupitelstva, oficiální instagramové stránky města a Mobilní rozhlas. U Mobilního rozhlasu je nutné podotknout, že se jedná o nový komunikační nástroj města, tudíž bude záležet na jeho budoucí propagaci. Naopak Instagram má město Kroměříž již delší dobu. První příspěvek byl zveřejněn v roce 2015. Zřejmě i díky tomu, že obsah je téměř totožný jako na Facebooku, není Instagram tolik v oblibě.

*Tabulka 13: Četnosti využití komunikačních nástrojů města (Zdroj: vlastní zpracování)*

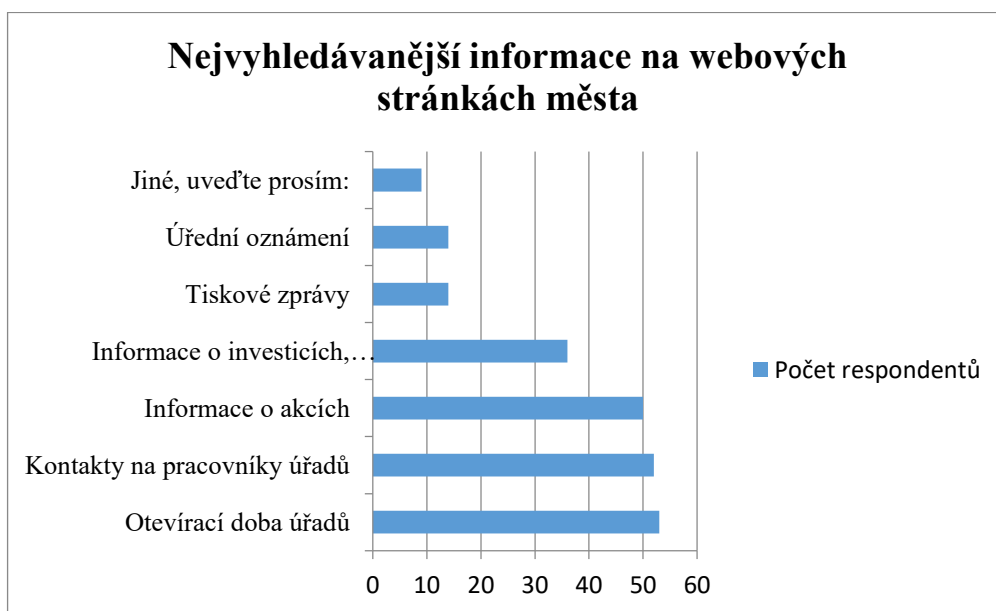
Komunikační nástroj/Četnost využití	Velmi často	Často	Zřídka	Nevyužívám	Celkem
Oficiální webové stránky města	6	27	50	17	100
Oficiální facebookové stránky města	9	51	24	16	100
Oficiální instagramové stránky města	3	7	26	64	100
Mobilní rozhlas	2	7	35	56	100
Kroměřížský zpravodaj	14	14	52	20	100
Úřední deska (fyzická/online)	2	4	40	54	100
Zasedání zastupitelstva	1	6	17	76	100

<b>Komunikace s pracovníky příslušných kanceláří úřadu</b>	4	11	68	17	100
<b>Turistické a informační centrum</b>	4	3	48	45	100
<b>Celkem</b>	45	130	360	365	900

- *Webové stránky města*

Následující dvě otázky se dotazovaly, již konkrétně na webové stránky města. 67 % respondentů je s aktuální podobou webových stránek spokojeno. 14 % respondentů zvolilo možnost „spíše ne“ a 13 % „nenavštěvuji je“. Z průzkumu napříč jednotlivými odpověďmi vyplývá, že možnost „nenavštěvuji je“ volily zejména starší věkové kategorie.

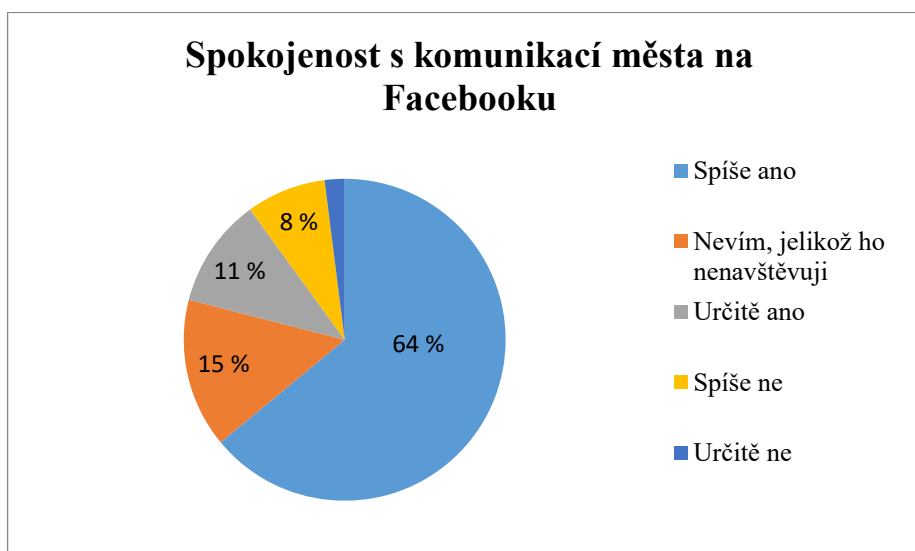
Ve druhé otázce, týkající se webových stránek, respondenti vybírali informace, které na webových stránkách vyhledávají nejčastěji. U této otázky mohli zvolit více odpovědí najednou. Následující graf nám ukazuje pořadí jednotlivých možností. Nejvyhledávanější informace jsou „Otevírací doba úřadů“ s 53 %, dále 52 % respondentů zvolilo „Kontakty na pracovníky úřadů“ a 50 % zvolilo „Informace o akcích“. Jedná se o informace, které občany města nejvíce zajímají a tomuto by měly být i webové stránky přizpůsobeny. Měly by být umístěny na úvodní stránce a měly by být přehledné a poutavé.



Obrázek 18: Pořadí nejvyhledávanějších informací na webových stránkách města (Zdroj: vlastní zpracování)

- *Facebook*

Další otázka se dotazovala na spokojenost s komunikací městského úřadu na Facebooku. 64 % dotazovaných vybralo možnost „spíše ano“, tudíž občané města jsou obvykle s komunikací na Facebooku spokojeni. Což je dobrá informace s ohledem na skutečnost, že se jedná o nejvyužívanější komunikační nástroj. Dále respondenti nejčastěji uváděli možnost „nevím, jelikož ho nenavštěvuji“. Tuto možnost vybralo 15 % dotazovaných. Po detailnějším průzkumu všech odpovědí opět vyplynulo, že se jednalo o starší věkové kategorie.

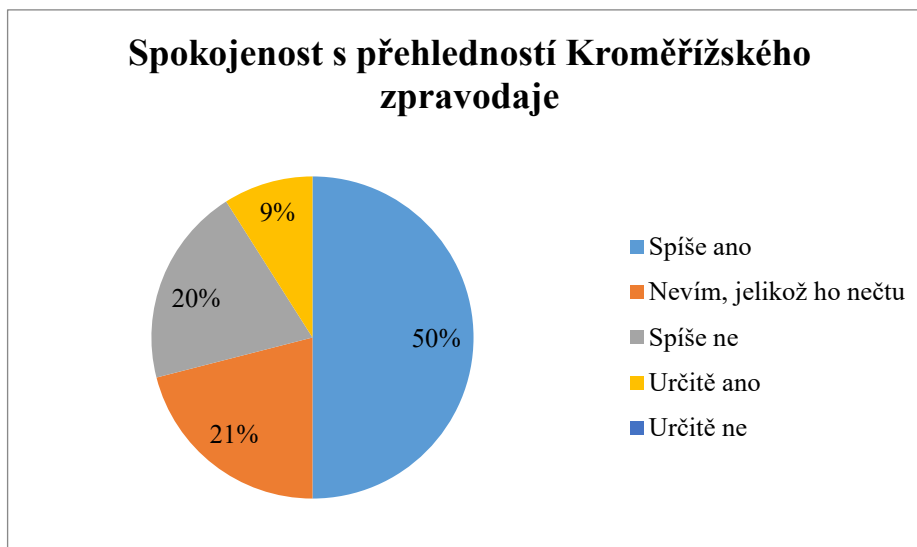


*Obrázek 19: Spokojenost občanů s komunikací města na Facebooku (Zdroj: vlastní zpracování)*

- *Kroměřížský zpravodaj*

Respondentům byla položena jednoduchá otázka: „Čtete Kroměřížský zpravodaj?“ 48 % respondentů vybralo možnost „zřídka“, 31 % zvolilo „ano“ a 21 % „ne“. Tudíž alespoň občas přečte zpravodaj 79 % respondentů z řad občanů města. Jedná se o velmi důležitý komunikační nástroj města, jelikož je zdarma doručován do všech domácností a informace vztahující se k městu Kroměříž se tak mohou dozvědět i občané, kteří nedisponují internetovým připojením.

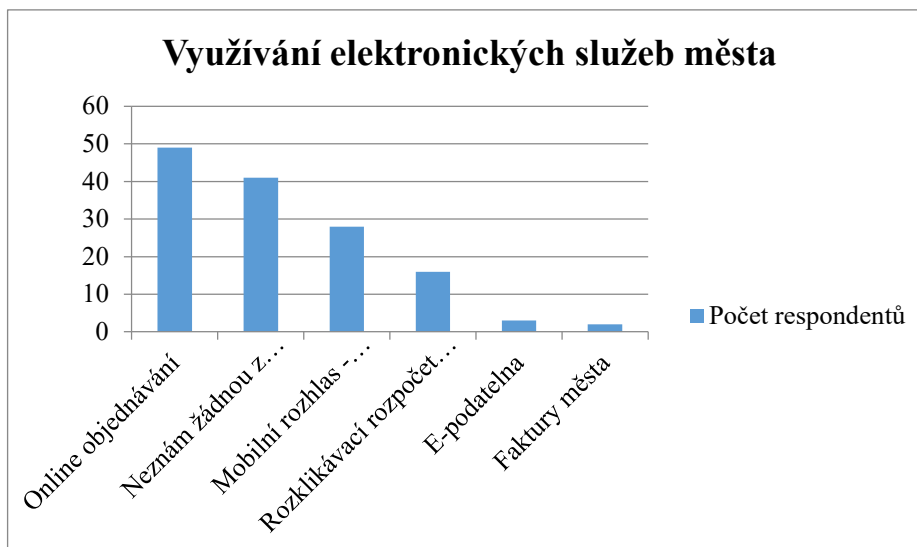
Další otázka, která se týkala Kroměřížského zpravodaje, se dotazovala na jeho přehlednost. Spokojenost s přehledností je vyjádřena v následujícím grafu. Uspokojivá je informace, že žádný respondent nevybral možnost „určitě ne“. Avšak nutno podotknout, že stále je na čem pracovat. Jelikož po součtu možností „spíše ano“ a „určitě ano“ je spokojeno 59 % respondentů.



*Obrázek 20: Spokojenost občanů s přehledností Kroměřížského zpravodaje (Zdroj: vlastní zpracování)*

- *Elektronické služby města*

U této otázky měli dotazovaní vybrat elektronickou službu, která je jim známá, kterou využívají. Mohli zde vybrat i více odpovědí zároveň nebo naopak mohli zvolit možnost „*neznám žádnou z výše uvedených elektronických služeb města*“. Nejvyužívanější elektronickou službou města je online objednávání. Tuto službu vybralo 49 respondentů. Následně však 41 respondentů uvedlo, že nezná žádnou z výše uvedených služeb. Jedná se o větší počet respondentů, tudíž problém může být ve špatné informovanosti občanů o nabízených službách. Novou službu Mobilní rozhlas – hlášení závad vybralo 28 respondentů. Dále 16 respondentů vybralo rozklikávací rozpočet města, 3 e-podatelnu a 2 faktury města. Pořadí jednotlivých služeb můžeme pozorovat na následujícím grafu.



Obrázek 21: Využití elektronických služeb města  
(Zdroj: vlastní zpracování)

- *Nejžádanější informace*

U této otázky měli respondenti seřadit uvedené informace podle toho, jak jsou pro ně důležité. Konečné pořadí je takové – aktuální zprávy o dění ve městě; sportovní, kulturní, společenské akce; informace o poplatcích (popelnice, zvířata, daně,...); plánované investice, stavby, opravy; otevírací doba úřadů; výběrová řízení. Jednalo se o subjektivní výběry, každý upřednostňoval to, co on sám považuje za důležité, tudíž hlasy k jednotlivým informacím byly velmi vyrovnané. Pouze výběrová řízení skončila většinou vždy na posledním místě.

- *Osobní návštěvy úřadu*

Respondenti byli dotázáni, zdali v nedávné době, cca do jednoho roku, navštívili některé z uvedených oddělení MěÚ Kroměříž. 62 respondentů vybralo možnost „*nenavštívil/a*“. Naopak nejnavštěvovanějším oddělením je odbor občansko-správních agend, který vybralo 15 respondentů. Dále 10 respondentů vybralo odbor stavební úřad. 6 zvolilo odbor finanční a 3 odbor obecní živnostenský úřad. Další odbory už obsahovaly pouze jeden nebo žádný hlas.

Na předchozí otázku navazovala otázka následující. Tedy zdali byli s komunikací přímo na úřadě spokojeni. Ti, kteří úřad nenavštívili, vybrali možnost „*nemohu soudit*“. Respondenti byli celkově s přístupem většinou spokojeni. 15 % respondentů vybralo možnost „*spíše spokojen/a*“ a 12 % „*velmi spokojen/a*“. Spíše nespokojeno bylo 9 % respondentů a 2 % velmi nespokojena.



- *Krizové situace*

Tato otázka dávala respondentům možnost vlastního vyjádření. Jednalo se tedy o otevřenou otázku, která se dotazovala na to, kde by hledali potřebné informace, pokud by došlo ke krizové situaci. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, bylo nutné si jednotlivé otázky zvlášť pročíst. Nejčastější odpověď byla, že by potřebné informace hledali na Facebooku. Někteří dále uváděli webové stránky města, novou aplikaci Mobilní rozhlas – hlášení závad, městský úřad či konkrétně poskytovatele služby, které by se krizová situace týkala. Větší množství respondentů ale podotklo, že neví, zdali by se jednalo o rychlou reakci nebo zdali by na tuto situaci byli schopni rychle zareagovat. Objevil se také názor, že by určitě nehledal na webových stránkách města, jelikož zde, dle jeho názoru, nejsou schopni občany informovat o klíčových informacích. Hledal by tudíž spíše na stránkách kraje, policie, hasičů, soukromých stránkách apod. Především starší věkové kategorie dále uváděly, že vůbec netuší, kde by takové informace hledaly, většinou by spoléhaly na své potomky a jejich informovanost.

- *Připomínky*

Poslední otázka, tedy otázka číslo 16, dávala respondentům prostor k vyjádření svého názoru, k vyjádření svých připomínek k tomuto tématu. Respondenti často poukazovali na chování představitelů města, které je dle nich často nevhodné či arogantní. Připomínky byly uvedeny například ke stavebnímu úřadu a nedodržování zákonem daných termínů. Dále bylo uvedeno celkové zlepšení komunikace, zlepšení přístupu k lidem, zlepšení celkové propagace města napříč jinými městy či zlepšení přehlednosti jednotlivých komunikačních nástrojů. Informovanost kroměřížských občanů o běžných a praktických záležitostech je prý v porovnání s jinými městy zoufalá. Jinde se prý dozvídají informace dostatečně dopředu, ale v Kroměříži nikoliv. Jiný respondent naopak uvedl, že se komunikace města s občany v posledních dvou letech zlepšila, a to zejména díky využívání moderních komunikačních nástrojů v online prostředí – Facebook, Instagram apod. Kroměřížský zpravodaj je dle některých nepřehledný a představitelé města se zde často vychvalují. Často také uváděli, že obsahy na jednotlivých komunikačních kanálech jsou často totožné, chybí odlišení. Webové stránky města by měly nabízet spíše seriózní obsah, naopak na Facebooku a Instagramu by přístup mohl být víc osobní. Velmi často se objevovaly názory, že by se měly více zaměřovat i na starší věkové kategorie, které mnohdy nebývají správně informovány.

### 6.3.5 Úspěšnost získávání odpovědí

Návratnost byla překvapivě nízká, jelikož se jednalo především o online formu dotazníkového šetření, dalo by se počítat s větším počtem odpovědí. Z počtu odpovědí lze tedy vyvodit, že zájem o zapojení se ze strany občanů je nízký. Pozitivní naopak bylo, že z přímo oslovených občanů nikdo vyplnění neodmítl.

Internetový portál Survio, kde šetření probíhalo, ukázal i další statistiky dotazníku, konkrétně informace k návštěvnosti. Dotazník si otevřelo celkem 185 lidí, avšak pouze 100 lidí jej vyplnilo. 85 lidí si tedy dotazník pouze otevřelo. Úspěšnost vyplnění činí 54,05 %. Tudíž zájem občanů o zapojení se není příliš velký. (Survio, © 2012–2022)

## 6.4 SWOT analýza

Pro shrnutí a sjednocení všech zjištěných skutečností byla vypracována SWOT analýza. Jedná se o základní metodu strategické analýzy a složeninu z anglických slov:

- **S** – „*strenghts*“ – silné stránky
- **W** – „*weaknesses*“ – slabé stránky
- **O** – „*opportunities*“ – příležitosti
- **T** – „*threats*“ – hrozby

SWOT analýza uzavírá teoretickou i praktickou část a tvoří výchozí bod pro projektovou část. Jedná se o SWOT analýzu, která se zaměřuje na oblast komunikace města, konkrétně tedy na oblast vnější komunikace města. Vyplynula ze všech zjištěných skutečností v předchozích kapitolách. Na samotném začátku bylo představeno město Kroměříž, image a positioning města. Dalším důležitým podkladem pro čerpání informací byl Strategický plán města Kroměříže, analýza napříč jinými městy, analýza aktuálně využívaných komunikačních nástrojů města a dotazníkové šetření, které bylo určeno občanům města Kroměříže či jeho návštěvníkům.

Tabulka 14: SWOT analýza zaměřená na komunikaci města (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednotnost vizuálních výstupů a stylu města (webové stránky, zpravodaj, sociální sítě, logo, apod.)</li> <li>• Široká nabídka komunikačních kanálů</li> <li>• Otevřenost k moderním a efektivním způsobům komunikace s veřejností</li> <li>• Transparentnost rozhodování města (zveřejňování materiálů, on-line přenosy, rozklikávací rozpočet apod.)</li> <li>• Vysoké povědomí o městě u veřejnosti (město s památkami UNESCO)</li> <li>• Existence tiskového mluvčí města</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence strategického dokumentu v oblasti komunikace</li> <li>• Opakující se obsah napříč komunikačními kanály (nedostatečné využití potenciálu)</li> <li>• Neaktualizované webové stránky města</li> <li>• Výskyt prázdných/nedopracovaných ploch na webových stránkách města</li> <li>• Nedostatečně informované skupiny starších věkových generací</li> <li>• Nepravidelný sběr zpětné vazby od svých občanů</li> <li>• Absence pozice programátora</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čerpání prostředků z fondů EU</li> <li>• Zavedení komunikační strategie</li> <li>• Získání ocenění Přívětivý úřad</li> <li>• Vzdělávání zaměstnanců v oblasti marketingové komunikace</li> <li>• Efektivní využívání sociálních sítí (prostředek pro získávání zpětné vazby od občanů)</li> <li>• Pravidelný sběr analytických dat návštěvnosti webových stránek a sociálních sítí pro lepší zacílení obsahu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné množství finančních prostředků pro oblast marketingu a komunikace (př. nemožnost čerpání z fondů EU)</li> <li>• Neochota občanů zapojovat se do veřejného života</li> <li>• Nezájem o komunikaci ze strany města a úřadu</li> <li>• Nedostatečné personální zajištění v oblasti komunikace s veřejností</li> <li>• Neúspěšné zavedení komunikační strategie</li> <li>• Zastavení rozvoje komunikace a špatně informovaní občané</li> </ul>

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA KROMĚŘÍŽ

Na závěr této práce byl vytvořen návrh komunikační strategie. Při tvorbě tohoto návrhu bylo nutné brát v potaz Strategický plán města Kroměříže, který je nyní aktualizován na léta 2021–2030, jelikož musí být zajištěn soulad mezi jednotlivými strategickými dokumenty města. Po průzkumu napříč jednotlivými komunikačními strategiemi, měst obdobné velikosti, bylo zjištěno, že součástí těchto strategií bývají součástí i kapitoly, které se již nacházejí v předchozí praktické části. Avšak pro potřeby diplomové práce byla využita jiná struktura – teoretická část, praktická část, projektová část. Níže bude představen návrh úvodní strany a návrh obsahu Komunikační strategie města Kroměříže. Co se týká návrhu úvodní strany dokumentu, jedná se o vlastní zpracování možného vzhledu úvodní strany. Vytvořen byl tak, aby vizuálně navazoval na Strategický plán města Kroměříže. Využita byla vlastní fotografie.

- **Návrh úvodní strany dokumentu:**



KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA KROMĚŘÍŽE



2022

*Obrázek 22: Návrh úvodní strany komunikační strategie (Zdroj: vlastní zpracování)*

- **Návrh obsahu dokumentu:**

Návrh obsahu Komunikační strategie města Kroměříže je umístěn níže. Jak už bylo zmíněno dříve, obsahuje i kapitoly, které byly rozebrány již v praktické části. Konkrétně se jedná o představení města Kroměříže, hodnocení komunikačních nástrojů využívaných městem, rozbor dotazníkového šetření a SWOT analýza, která je zaměřená na oblast komunikace. Dále bude navazovat kapitola – „*Komunikační strategie města Kroměříže*“. V této kapitole bude na úvod představena vize a také cíle komunikační strategie. Následovat bude představení cílových skupin, stanovení komunikačního mixu města, rozbor personálního zajištění, samotný návrh komunikační strategie a jednotlivých opatření, základní principy komunikace, nastínění finanční náročnosti, riziková analýza a v neposlední řadě také vysvětlení situace, kdyby navrhovaná komunikační strategie nevznikla.

## Komunikační strategie města Kroměříže



### 1. OBSAH

#### 2. MĚSTO KROMĚŘÍŽ

- 2.1. PŘEDSTAVENÍ MĚSTA
- 2.2. IMAGE MĚSTA
- 2.3. ROZPOČET MĚSTA
- 2.4. STRATEGICKÝ PLÁN MĚSTA KROMĚŘÍŽE NA LÉTA 2021–2030

#### 3. HODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH MĚSTEM KROMĚŘÍŽ

- 3.1. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VYUŽÍVANÝCH MĚSTEM
  - 3.1.1. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KOMUNIKACE MĚSTA
  - 3.1.2. VEŘEJNÁ ZASEDÁNÍ ZASTUPITELSTVA
  - 3.1.3. ÚŘEDNÍ DESKA
  - 3.1.4. WEBOVÉ STRÁNKY
  - 3.1.5. SOCIÁLNÍ SÍŤE
  - 3.1.6. KROMĚŘÍŽSKÝ ZPRAVODAJ
  - 3.1.7. YOUTUBE KANÁL
  - 3.1.8. E-SLUŽBY

#### **4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

- 4.1. CÍL PRŮZKUMU
- 4.2. ŠÍŘENÍ DOTAZNÍKU
- 4.3. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ
- 4.4. ROZBOR OTÁZEK DOTAZNÍKU
- 4.5. ÚSPĚŠNOST ZÍSKÁVÁNÍ ODPOVĚDÍ

#### **5. SWOT ANALÝZA**

#### **6. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA KROMĚŘÍŽE**

- 6.1. VIZE A CÍLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE
  - 6.1.1. VIZE DO ROKU 2025
  - 6.1.2. STRATEGICKÉ CÍLE
- 6.2. CÍLOVÉ SKUPINY
  - 6.2.1. ZÁKLADNÍ CÍLOVÁ SKUPINY
  - 6.2.2. SPECIFICKÉ CÍLOVÉ SKUPINY
- 6.3. KOMUNIKAČNÍ MIX MĚSTA
- 6.4. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ
- 6.5. NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ
- 6.6. ZÁKLADNÍ PRINCIPY
- 6.7. NASTÍNĚNÍ FINANČNÍ NÁROČNOSTI
  - 6.7.1. ZÍSKÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY
  - 6.7.2. ZAČLEŇOVÁNÍ VEŘEJNOSTI A DALŠÍCH KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ DO SPOLUROZHODOVÁNÍ O BUDOUCNOSTI MĚSTA
  - 6.7.3. SPRÁVNÉ NASTAVENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU
  - 6.7.4. NASTAVENÍ SYSTÉMU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
- 6.8. RIZIKOVÁ ANALÝZA
  - 6.8.1. VYSVĚTLIVKY
- 6.9. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE NEVZNIKNE

#### **7. ZÁVĚR**

##### **7.1 Vize a cíle komunikační strategie**

Komunikační strategie by měla obsahovat vize a cíle, které nastíní pohled do budoucnosti. Na obrázku níže je představena obecná struktura komunikační strategie. Jednotlivé specifické cíle a opatření budou posléze rozvedeny v podkapitole 6.5 – „*Návrh komunikační strategie a jednotlivých opatření*“.



Obrázek 23: Obecná struktura komunikační strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

### 7.1.1 Vize do roku 2025

*„Město Kroměříž je v roce 2025 přívětivým městem s dobrou image, využívající širokou škálu komunikačních nástrojů a dbající na otevřenost a transparentnost. Se svými občany komunikuje vždy příjemně a vstřícně, zároveň pravidelně získává zpětnou vazbu k vylepšení případných nedostatků.“*

### 7.1.2 Strategické cíle

- **Obecné:** Hlavním cílem komunikační strategie je zajištění co možná největší informovanosti široké veřejnosti. Informovanost musí být vždy ve včasné, srozumitelné, přehledné a transparentní podobě.
- **Specifické:** Komunikační strategie umožní získávat zpětnou vazbu, tedy názory a náměty od občanů města nebo také dokáže začlenit veřejnost a investory do spolurozhodování o záležitostech týkajících se budoucnosti města. Klíčové také je vytvoření komunikačního mixu a zajištění jeho efektivního využívání.

Obecné cíle jsou podmíněny dosažením specifických cílů. Komunikace je klíčovým prvkem k dosažení důvěry u široké veřejnosti a je důležité nepodceňovat její význam. Významnou roli hraje i vytváření pozitivního pohledu na město. Město by mělo být důvěryhodnou veřejnou institucí, která hájí zájmy svých občanů a zároveň je spolehlivým



partnerem pro představitele soukromého sektoru. Ke všem zmíněným skutečnostem může pomoci právě komunikační strategie.

## 7.2 Cílové skupiny

U cílových skupin je nutné zohlednit skutečnost, že jednotlivé cílové skupiny se mohou ve svých názorech rozcházet. Je důležité vypracovat komunikační strategii tak, aby byly uspokojeny požadavky všech příjemců. Avšak město komunikuje se svými občany plošně, nedochází k rozlišování obsahů nebo konkrétní volbě komunikačních nástrojů, vhodných pro komunikaci konkrétním cílovým skupinám. Níže bude představena základní cílová skupina i specifické cílové skupiny. Primárně je strategie zacílena na širokou veřejnost, tudíž na všechny, kterých se dění ve městě jakýmkoliv způsobem dotýká, zajímá je nebo je v budoucnu zajímat může.

### 7.2.1 Základní cílová skupina

Za hlavní cílovou skupinu této nově vytvořené komunikační strategie, byla zvolena skupina občanů města Kroměříže či celého správního obvodu ORP, jelikož oni jsou primárními uživateli služeb MěÚ a je důležité, aby s přístupem svého města byli spokojeni. Složení obyvatel města Kroměříže již bylo představeno v kapitole město Kroměříž. Správní obvod ORP Kroměříž tvoří 46 obcí a 84 částí obcí. K datu 31. 12. 2020 zde žilo 68 082 obyvatel. Jak už bylo zmíněno u představení města, přímo ve městě Kroměříž, žilo k 31. 12. 2020 28 360 obyvatel.

### 7.2.2 Specifické cílové skupiny

Širokou skupinu občanů města či správního obvodu ORP lze doplnit specifickými cílovými skupinami. Jelikož může docházet k prolínání cílových skupin a u některých může být tedy vyžadována i specifická komunikace. Například někteří z občanů města mohou být zároveň zaměstnanci MěÚ. Avšak využívány mohou být stejné komunikační kanály jako u základní cílové skupiny.

- a) **Občané města** – obyvatelé města Kroměříž; podnikatelé a jiní zástupci soukromého sektoru; pracovníci MěÚ; zvolení představitelé města; zástupci neziskového sektoru apod.
- b) **Občané správního obvodu** – obyvatelé správního obvodu ORP Kroměříž; pracovníci místní správy a samosprávy.

- c) **Turisté** – z regionu; mimo region; ze zahraničí.
- d) **Veřejné instituce**
- e) **Média**
- f) **Investoři**

### 7.3 Komunikační mix města

V následující podkapitole bude představen komunikační mix města Kroměříže. Tento komunikační mix vznikl na základě analytické části, tedy na základě dotazníkového šetření, vlastního průzkumu napříč internetem a rozhovorů s pracovníky přímo na MěÚ. Zároveň u některých komunikačních nástrojů je jejich existence nutná či zákonem daná. Vytvořen byl tak, aby byl vhodný pro každou věkovou skupinu a nikdo tak nebyl vyloučen. Do budoucna bude nutná pravidelná aktualizace, z důvodu neustálého vývoje.

Obrázek níže, představuje nejpopulárnější komunikační nástroje, které vzešly z dotazníkového šetření. Zhodnocení jednotlivých nástrojů bylo uvedeno v kapitole 6 – „*Hodnocení komunikačních nástrojů využívaných městem*“, která je součástí praktické části diplomové práce.



Obrázek 24: Komunikační mix 1. část nejpopulárnější nástroje  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další obrázek znázorňuje další komunikační nástroje města, které nejsou momentálně tak populární, jako ty na předchozím obrázku, ale u některých je jejich existence i zákonem daná. U mobilního rozhlasu pak není zákonem daná povinnost. Avšak jedná se o efektivní

nástroj komunikace, který dokáže získávat zpětnou vazbu od občanů, informovat občany přímo do jejich telefonu či upozorňovat na různé typy krizových situací. Díky informacím z internetu či od představitelů města bylo zjištěno, že se jedná o nový nástroj komunikace. Možná z tohoto důvodu nebyl občany často vybírán.



*Obrázek 25: Komunikační mix 2. část  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

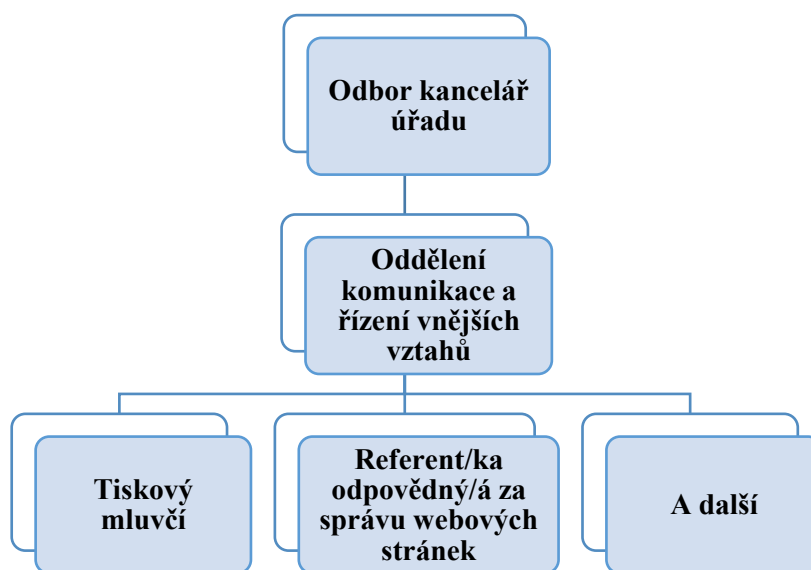
Avšak existují i další komunikační prostředky k poskytování informací. Jedná se o ty, u kterých klesl zájem především z důvodu rozvoje internetu. Například místní rozhlas, různé letáky, výleповé plochy apod. U místního rozhlasu vzešla v dotazníku několikrát námitka, že se nenachází ve všech městských částech. Jednalo se především o respondenty starších věkových kategorií, kteří nevyužívají internet, a zároveň jejich informovanost jim připadá nižší. S touto skutečností by bylo vhodné dále pracovat, například zavedením SMS InfoKanálu. Za další informační zdroje můžeme považovat různé akce pořádané městem, kde se představitelé města osobně setkávají s veřejností.

V budoucnu bude spíše záležet na zachování, zdokonalování a rozvíjení stávajících komunikačních nástrojů, než na vzniku nových. Jak již bylo uvedeno výše, zhodnocení jednotlivých nástrojů bylo uvedeno v kapitole 6. Zároveň by bylo vhodné zpracovat na zvýšení kreativity a využití potenciálu všech komunikačních nástrojů. Často se stává, že obsah na jednotlivých kanálech je naprosto totožný.

## 7.4 Personální zajištění

Procesem tvorby, implementací komunikační strategie do praxe, následnou kontrolou a aktualizací by se měli zabývat představitelé města. Aby nedošlo ke vzniku dalších nákladů, mohlo by se jednat o osoby, které se již v dané organizační struktuře nacházejí. Tedy tiskový mluvčí, starosta, místostarostové, tajemník úřadu či jiní pracovníci z jednotlivých odborů, kterých se oblast komunikace dotýká. Avšak v tomto případě je důležité své zaměstnance dále vzdělávat, a tedy je pravidelně školit. Jedná se o preventivní a velmi důležité řešení. Může se jednat o kurzy typu „*Komunikační dovednosti pro úředníky*“ či například „*Krizová komunikace v organizaci*“ apod. Takové kurzy dokáží prohloubit znalosti úředníků a nabídnout jim komunikační techniky, které by mohli dále využívat v praxi.

Avšak jelikož komunikace hraje v řízení měst zásadní roli, bylo by zřejmě vhodné vytvoření samostatného oddělení. Oddělení by mohlo nést název „*Oddělení komunikace a řízení vnějších vztahů*“ a mohlo by být součástí „*Odboru kancelář úřadu*“, který se zabývá záležitostmi souvisejícími s oblastí komunikace. Na MěÚ v Kroměříži existuje pozice tiskového mluvčí, avšak ten již dále není zařazen do organizační struktury města. Tiskový mluvčí by byl pověřen vedením vzniklého oddělení. Dalším členem by mohl či mohla být například referent/ka, odpovědný/á za správu webových stránek. Tento nedostatek byl zmíněn i při konzultaci na MěÚ v Kroměříži.



Obrázek 26: Návrh vzniku oddělení komunikace a řízení vnějších vztahů  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## 7.5 Návrh komunikační strategie a jednotlivých opatření

Komunikační strategie bude nastavena tak, aby bylo dosaženo stanovené vize a všechny vybrané cílové skupiny byly spokojeny. To vše při správně nastaveném komunikačním mixu. Ve středu pozornosti stojí vnější komunikace města. Jelikož je velmi důležité nastavit systém komunikace s veřejností, aby byl vytvořen dobrý obraz města a občané města byli s jeho fungováním spokojeni. Vytvořena byla na základě vlastního i dotazníkového šetření. Zjištěné poznatky byly zahrnuty i do SWOT analýzy, která se stala dalším podkladem pro tvorbu komunikační strategie. Tudíž jak již bylo zmíněno, za prioritní oblast byla zvolena vnější komunikace. V následující tabulce, „*Tabulka 15*“, se dále nachází předmět komunikace, který byl zvolen na základě preferencí respondentů z dotazníku a stanoven byl také cíl k dosažení.

*Tabulka 15: Prioritní oblast komunikační strategie (Zdroj: vlastní zpracování)*

<b>Prioritní oblast: Vnější komunikace</b>	
<b>Předmět komunikace:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuální zprávy o dění ve městě</li> <li>• Sportovní, kulturní, společenské akce</li> <li>• Informace o poplatcích</li> </ul>
<b>Cíl:</b>	<b>Vysoká informovanost občanů města, ve všech věkových kategoriích, ve srozumitelné, transparentní a přehledné podobě.</b>

Další tabulka, „*Tabulka 16*“, představuje specifické cíle komunikační strategie a konkrétní opatření, která by mohla posloužit k dosažení stanovených cílů. Pro účely této komunikační strategie byly stanoveny čtyři základní specifické cíle – získávání zpětné vazby, začleňování veřejnosti a dalších klíčových aktérů do spolurozhodování o budoucnosti města, správné nastavení komunikačního mixu, nastavení systému organizační struktury. K těmto cílům jsou navrženy konkrétní opatření. Při dodržení těchto základních pravidel bude následně dosaženo úspěšné implementace strategie do praxe a dojde k naplnění vize komunikační strategie města Kroměříže. Následně bude nutná pravidelná aktualizace komunikační strategie.

*Tabulka 16: Specifické cíle a opatření (Zdroj: vlastní zpracování)*

<b>Specifické cíle a opatření:</b>	<b>1. Získávání zpětné vazby</b>
------------------------------------	----------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pravidelně vyhodnocovat návštěvnosti webových stránek</li><li>• Pozorovat, které informace veřejnost nejvíce zajímají</li><li>• Zjišťovat názory přímo od občanů z facebookového či instagramového profilu města</li><li>• Využívat potenciálu sociálních sítí pro získávání okamžité zpětné vazby</li><li>• Diskutovat a žádat o zpětnou vazbu při osobních rozhovorech s občany</li><li>• Pravidelně realizovat průzkumy veřejného mínění - ankety či dotazníky</li></ul>
	<b>2. Začleňování veřejnosti a dalších klíčových aktérů do spolurozhodování o budoucnosti města</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zavést participativní rozpočet města</li><li>• Pravidelně realizovat osobní setkání s veřejností</li><li>• Vytvořit diskusní fórum na webových stránkách města</li><li>• Využívat sociální sítě pro online setkávání s občany města</li><li>• Pravidelné pořádání dotazníkových řízení pro veřejnost, ale i spolky a podnikatele</li><li>• Připomínková řízení ke Strategickému plánu města Kroměříže</li></ul>
	<b>3. Správné nastavení komunikačního mixu</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plné využití všech dostupných nástrojů, které má město k dispozici</li><li>• Myslet na všechny věkové kategorie - zavedení SMS InfoKanálu</li><li>• Revize webových stránek (vyplnění prázdného prostoru,</li></ul>

	propojení s ostatními komunikačními nástroji, pravidelná aktualizace, apod.)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlišení obsahu na jednotlivých komunikačních kanálech</li> <li>• Využití informačního kiosku, jako formu k zveřejňování dokumentů úřední desky a informačního centra zároveň</li> <li>• Zavedení Portálu občana</li> </ul>
	<b>4. Nastavení systému organizační struktury</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření jasně definované organizační struktury komunikačního procesu</li> <li>• Profesionalizace v obsluze jednotlivých kanálů</li> </ul>

## 7.6 Základní principy

Vzájemná komunikace občanů a města je postavena na základních principech, které představují určité uznané hodnoty. Díky těmto principům je vzájemná komunikace efektivní. Při dodržení níže uvedených principů, bude dosaženo stanovených cílů. Zároveň musí být respektovány všemi možnými aktéry.

Tabulka 17: Základní principy (Zdroj: vlastní zpracování)

Princip	Popis principu
<b>Transparentnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všem musí být podávány stejné a pravdivé informace. Se všemi musí být zacházeno stejně a to pro dosažení rovnoměrné participace i při přístupu k informacím.</li> </ul>
<b>Objektivita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všechny informace musí být objektivní. Musí být nezaujaté, úplné a nic nesmějí zatajovat.</li> </ul>
<b>Dostupnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všechny veřejné informace musí být snadno dostupné pro každého.</li> </ul>
<b>Srozumitelnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všechny informace, způsoby a postupy komunikace musí</li> </ul>

	být podávány ve srozumitelné podobě, dostupné všem, kteří chtějí komunikovat a spolupracovat.
<b>Otevřenost a důvěra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro dosažení smysluplnosti principu komunikační strategie, je důležité jednat vždy čestně a otevřeně. Zároveň si budovat vzájemnou důvěru, při hledání společného řešení.</li> </ul>
<b>Komplexnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je vyžadováno poskytovat informace komplexní a také odborně formulované.</li> </ul>
<b>Pravdivost a zodpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všechny informace podávané městem musí být pravdivé. Zároveň město musí zajistit, aby s informacemi od veřejnosti bylo naloženo zodpovědně.</li> </ul>

## 7.7 Nastínění finanční náročnosti

Po průzkumu napříč již vzniklými komunikačními strategiemi bylo zjištěno, že valná většina je financována a podporována prostřednictvím fondů Evropské unie. Jednalo se o Evropský sociální fond, konkrétně o Operační program Zaměstnanost. Tento operační program nese v novém programovém období 2021–2027 název – „*Operační program Zaměstnanost plus*“. Jednotlivé návrhy na úpravu a vytvořený komunikační mix města by mohl být financován částečně z rozpočtu města a částečně z případných dotačních titulů. Mezi hlavní priority tohoto programu patří – zefektivnění veřejné správy pro poskytování kvalitních služeb, fungující systém dalšího profesního vzdělávání apod.

Jednotlivé částky ke konkrétním návrhům budou pouze orientační. Vše by dále záviselo na zájmu města či aktuální situaci na trhu, tedy na aktuálních cenách apod. Pro letošní rok 2022, jak už bylo uvedeno při představení rozpočtu města, se počítá s příjmy ve výši 834 361 000 Kč a výdaji ve výši 991 685 000 Kč. Schodek rozpočtu má tedy činit 157 324 000 Kč. Konkrétně pro oblast Státní moci, státní správy, územní samosprávy a politické strany byl vyčíslen rozpočet 183 396 900 Kč. Nejvíce položek, které se váží k oblasti komunikace, bylo nalezeno u Odboru IT, zde byl stanoven rozpočet 12 443 000 Kč.



### 7.7.1 Získávání zpětné vazby

- **Pravidelná vyhodnocování statistických informací k jednotlivým komunikačním nástrojům** – pro úspěšné vedení komunikačních nástrojů je důležitá zpětná vazba, tedy vyhodnocení statistických ukazatelů vztahujících se k jednotlivým nástrojům. Pravidelné vyhodnocování ukazatelů typu – měření návštěvnosti, nejnavštěvovanější informace apod., může přispět k zdokonalení těchto nástrojů a uspokojení potřeb veřejnosti. Náklady by mohly být v řádech jednotek až desítek tisíc Kč za měsíc.
- **Pravidelná osobní setkání s občany** – prostřednictvím těchto setkání dokáží představitelé města získávat okamžitou zpětnou vazbu a zároveň i ihned působit na své občany. Většinou nevyžadují žádné větší náklady. Můžou probíhat i prostřednictvím různých jiných akcí realizovaných městem. V případě potřeby, může být pronajat samostatný prostor pro jednání nebo může být takový prostor uvolněn v zázemí úřadu města. Náklady by se mohly pohybovat okolo 10 000 Kč.
- **Pravidelná realizace průzkumů veřejného mínění** – k získávání zpětné vazby můžou být pravidelně vytvářeny dotazníky, které by mohly být šířeny především online formou nebo například jako součást Kroměřížského zpravodaje. Využitím této varianty by náklady na distribuci nemusely být příliš vysoké. S ohledem na množství distribuovaných dotazníků, počtu stránek, typu papíru atd., by se mohlo jednat o náklady ve výši cca do 10 000 Kč. V některých případech bývají průzkumy veřejného mínění realizovány prostřednictvím externí firmy. Náklady na realizaci prostřednictvím externí firmy by se mohly pohybovat v řádech stovek tisíc Kč. Tato hodnota byla vyčíslena po průzkumu na webových stránkách Evropského sociálního fondu, kde prostřednictvím Operačního programu, v minulém programovém období, žádalo například město Ostrava. Název projektu byl „*Přívětivý úřad Poruba*“.

### 7.7.2 Začleňování veřejnosti a dalších klíčových aktérů do spolurozhodování o budoucnosti města

- **Participativní rozpočet města** – u tohoto způsobu financování mají občané i jiní aktéři možnost sami rozhodovat o využití určité částky z veřejného rozpočtu města. Jedná se o přímé začlenění veřejnosti do dění ve městě a zapojení do spolurozhodování o budoucím vývoji města. Prostřednictvím participativního

rozpočtu budou nalezeny kompromisy mezi představiteli a občany města a zároveň veřejné zdroje budou vynakládány efektivně. Před jeho zavedením je nutné stanovení všech nákladů, které jsou spojené s jeho implementací. Jedná se například o náklady na zaměstnance, marketingové náklady, náklady spojené s hlasováním atd. Proces tvorby a implementace by probíhal v souladu s Metodikou tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR. Rozpočet by mohl být v řádech desítek tisíc Kč a mohlo by být využito Operačního programu Zaměstnanost plus, pokud bude opět vypsána výzva pro územní samosprávy, jako tomu bylo u Operačního programu Zaměstnanost, v předešlém programovém období.

- **Vytvoření diskusního fóra na webových stránkách města** – diskusní fórum dokáže začlenit širokou veřejnost do spolurozhodování a zároveň umožní získávání zpětné vazby. Vytvoření tohoto fóra by bylo součástí revize webových stránek města, která bude zmíněna níže u správného nastavení komunikačního mixu.
- **Online setkávání s občany města** – prostřednictvím sociálních sítí by se mohla konat online setkávání s občany města. Jelikož sociální sítě nabírají na atraktivitě, mohl by se tímto způsobem zvýšit zájem široké veřejnosti o zapojení se do spoluvytváření budoucnosti ve městě. Zároveň práce v online prostředí je již mnohými ověřená z dob pandemie Covid-19. Zde by se náklady pohybovaly především kolem úředníků a pracovníků MěÚ a jejich času.

### 7.7.3 Správné nastavení komunikačního mixu

- **Revize webových stránek města** – při konzultacích přímo na MěÚ bylo zjištěno, že i když webové stránky působí na první pohled moderně, již by potřebovaly určitou formu aktualizace. Původ webových stránek města sahá až do předminulého volebního období. Zároveň při průzkumu samotných webových stránek bylo zjištěno, že obsahují mnoho nedodělaných a prázdných sekcí. V loňském roce byla projevena alespoň částečná snaha a došlo ke zvýraznění nejvyhledávanějších informací. Tímto způsobem by mělo město dále pokračovat. Dalším zjištěným nedostatkem byla absence přepnutí do jiného cizího jazyka. Jelikož je město Kroměříž městem s bohatou historií a je ve středu pozornosti značného množství turistů, a to i ze zahraničí, bylo by vhodné zapracovat i na tomto nedostatku. Webové stránky dále nabízí možnost přesměrování na Facebook, Twitter a Youtube kanál, avšak nikoliv na profil na Instagramu. Město Kroměříž by

se mělo dále zaměřit na pravidelné získávání a vyhodnocování statistických dat – návštěvnost či nejoblíbenější informace. Statistické informace jsou zdrojem pro efektivní optimalizaci webových stránek města. Jak již bylo zmíněno výše, součástí revize webových stránek by bylo i vytvoření diskusního fóra, pro začleňování veřejnosti do budoucího vývoje města a zároveň k získávání zpětné vazby. Pro uskutečnění výše uvedených úprav byly vyčísleny náklady ve výši desítek tisíc Kč. Město by mohlo využít dotaci v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus, pokud bude opět vypsána výzva pro územní samosprávy, jako tomu bylo u Operačního programu Zaměstnanost, v předešlém programovém období.

- **Zavedení SMS InfoKanálu** – z dotazníkového šetření vyplývá, že starší věkové kategorie se cítí méně informované. Jedná se zejména o respondenty, kteří nedisponují internetovým připojením. Zároveň nevědí, jak by se dozvěděli o případných krizových situacích. Ve většině případů by spoléhali na informovanost ze strany svých potomků. Bylo by vhodné na tomto problému dále pracovat. Řešením by mohlo být zavedení SMS InfoKanálu. Touto formou by mohli být, prostřednictvím SMS zpráv, řádně informováni o všech důležitých skutečnostech. Náklady na fungování SMS InfoKanálu by závisely na počtu zaregistrovaných uživatelů, vyčísleny byly v řádech desítek tisíc Kč. Tato služba by byla financována z rozpočtu města.
- **Odlišování obsahu na sociálních sítích** – zapracování na formě sdílení obsahu na různých sociálních sítích. Facebook je mezi lidmi stále více populární, což ukázalo i dotazníkové šetření, napříč občany města Kroměříže. Jeho prostřednictvím mohou města získávat okamžitou zpětnou vazbu. Město by mohlo zapracovat na osobnějším přístupu uveřejňování informací a snížení formálnosti komunikace. Město Kroměříž vede zároveň i instagramový a twitterový profil. Na všech sociálních sítích se většinou jedná o pouhé zkopírování článku z webových stránek města. Město by mělo více využívat potenciálu sociálních sítí. Facebook by mohl umožnit přátelský přístup a získávání zpětné vazby. Instagram zahrnuje především zveřejňování atraktivních fotografií, přilákání návštěvníků a budování dobrého image města. Twitter by mohl být naopak více formální a taktéž by mohl sloužit k získávání zpětné vazby. V rámci rozvoje sociálních sítí by mělo být dbáno i na vzdělanou obsluhu kanálů. Náklady by se mohly pohybovat okolo 5 000 – 10 000 Kč měsíčně.

- **Zajištění informačního kiosku** – informační kiosek je moderním trendem, který dokáže vést digitální úřední desku a zároveň být informačním centrem zároveň. Klasické vitríny se spoustou papírových dokumentů by tedy mohly být nahrazeny digitální formou úřední desky. Tato forma dokáže zajistit nepřetržitý provoz informačního centra a neomezený prostor ke zveřejňování dokumentů. Zároveň by tato forma mohla být pro občany lépe čitelná a vyhledávání informací by mohlo být snazší a rychlejší. Po průzkumu napříč vzniklými informačními kiosky by se náklady mohly pohybovat okolo 300 000 Kč. Například ve městě Vítkov byla tato forma úřední desky financována opět z Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost.
- **Portál občana** – elektronická komunikace v posledních letech velmi narůstá, i s ohledem na období pandemie Covid-19. Absenci tohoto nástroje uvedlo i samotné město Kroměříž ve svém Strategickém plánu. Portál občana by mohl usnadnit komunikaci mezi úřadem a občany. Například město Třebíč představilo Portál občana jako novinku, kterou můžou občané tohoto města využívat od 1. února letošního roku. Pro představu vzniklých nákladů, Portál občana pro toto město vyšel na 2 105 400 Kč. 95 % pokryla dotace z Operačního programu Zaměstnanost. 105 000 Kč bylo naopak uhrazeno z rozpočtu města. Podobným směrem by se mohlo ubírat i město Kroměříž. (Portál občana slouží lidem pro jednodušší komunikaci s úřadem, © 2022)

Pro příklad, po průzkumu napříč poskytovateli jednotlivých služeb byla nalezena společnost Galileo. Galileo Corporation pomáhá s komplexním řešením online komunikace. Spolupracují s 2 123 městy a obcemi, ale i dalším institucemi. V jejich zájmu jsou webové stránky, mobilní aplikace, SMS info, sdílení mezi weby, elektronické úřední desky či školení a vzdělávání. Sami uvádějí, že s jejich pomocí bude komunikace s veřejností jednodušší a rychlejší. (Galileo Corporation s.r.o. © 2022)

#### 7.7.4 Nastavení systému organizační struktury

- **Vytvoření jasně definované organizační struktury** – v současné době chybí jasně definovaná organizační struktura komunikačního procesu. Tiskový mluvčí není nyní zařazen do žádné organizační jednotky MěÚ. Funkčně je podřízen starostovi města, v pracovněprávních záležitostech pak tajemníkovi MěÚ. Pro budoucí rozvoj této oblasti by bylo vhodné zaměřit se na definování organizační struktury

a nastavení základních principů a pravidel vzájemné komunikace. K nastavení organizační struktury, definování jednotlivých kompetencí apod., by se vztahovaly například mzdové náklady.

- **Vzdělávání úředníků** – pro dosažení komunikačních cílů jsou důležité také znalosti jednotlivých úředníků. Je důležité realizovat pravidelná školení k rozvoji komunikačních schopností. Zaměstnanci MěÚ by měli disponovat vysokými odbornými znalostmi, jednat s klienty vždy vstřícně a profesionálně. Námitky na přístup a vystupování zaměstnanců se vyskytovali v dotazníkovém šetření. Odborné kurzy dokáží prohloubit znalosti úředníků a nabídnout jim komunikační techniky, které by mohli dále využívat v praxi. Jak už bylo nastíněno dříve, mohlo by se jednat o kurzy typu „*Komunikační dovednosti pro úředníky*“ či například „*Krizová komunikace v organizaci*“ apod. Náklady za kurz pro jednoho úředníka se většinou pohybují do 10 000 Kč, záleží na typu a délce školení či kurzu. Město by mohlo opět využít dotaci v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus, pokud bude opět vypsána výzva pro územní samosprávy, jako tomu bylo u Operačního programu Zaměstnanost, v předešlém programovém období.

## 7.8 Riziková analýza

Další důležitou analýzou je analýza rizik, která může pomoci předcházet různým potencionálním problémům. Při tvorbě rizikové analýzy byla respektována pravidla stanovená Vzorovou směrnicí o řízení rizik ve veřejné správě. Jelikož zavedení nového strategického dokumentu, konkrétně tedy komunikační strategie, spolu s novými podněty, s sebou nese i určitá rizika. Riziková analýza bude vyjádřena tabulkou, „*Tabulka 18*“, kde bude definováno konkrétní riziko a k němu přiřazena pravděpodobnost (P) a dopad (D). Významnost rizika (V) je poté získávána vynásobením hodnot pravděpodobnosti a dopadu. V tabulce analýzy rizik budou dále uvedena opatření, která budou představovat návrhy řešení, tedy aktivity, které by mohly vést ke snížení významnosti rizik.

### 7.8.1 Vysvětlivky

#### **Pravděpodobnost výskytu rizika (P):**

- 1 – Vyloučené
- 2 – Nepravděpodobné

- 3 – Možné
- 4 – Pravděpodobné
- 5 – Jisté

**Dopad vzniklého rizika (D):**

- 1 – Zanedbatelný
- 2 – Nevýznamný
- 3 – Střední
- 4 – Významný
- 5 – Krizový

**Pravděpodobnost a dopad můžeme měřit na škále od 1 do 5:**

- 1 – výskyt nepravděpodobný a dopad zanedbatelný;
- 2 – výskyt málo pravděpodobný a dopad málo významný;
- 3 – výskyt pravděpodobný a dopad střední;
- 4 – výskyt velmi pravděpodobný a dopad významný;
- 5 – výskyt téměř jistý a dopad kritický. (Vzorová směrnice o řízení rizik ve veřejné správě, © 2020)

**Výsledek:**

**PN** – pravděpodobnost nízká = zelená barva v tabulce

**PS** – pravděpodobnost střední = žlutá barva v tabulce

**PV** – pravděpodobnost vysoká = červená barva v tabulce

*Tabulka 18: Tabulka analýzy rizik (Zdroj: vlastní zpracování)*

Název rizika	Hodnocení významnosti rizika			Opatření k eliminaci významnosti rizika
	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Významnost (V = P * D)	
<b>1. Získávání zpětné vazby</b>				
Nezájem o komunikaci	3	4	12	Pravidelně komunikovat, lákat

ze strany široké veřejnosti				občany do spolurozhodování, slušný a vstřícný přístup.
Nezískávání důležitých statistických ukazatelů či ne realizace průzkumů	2	4	8	Motivace, pravidelné získávání zpětné vazby, využití služeb externí firmy.
Nedostatečné množství času úředníků na komunikaci s cílovými skupinami	2	4	8	Uspořádání organizační struktury, ujasnění priorit, zvýšení finančního ohodnocení.
<b>2. Začleňování veřejnosti a dalších klíčových aktérů do spolurozhodování o budoucnosti města</b>				
Nezájem o komunikaci ze strany města	1	5	5	Správné nastavení vnitřního kontrolního systému a kodexu chování, pravidelná školení.
Neposkytnutí prostoru pro veřejnost a klíčové aktéry k vyjádření vlastního názoru	3	5	15	Naslouchání, vstřícný přístup, participativní rozpočet, diskusní fóra, pravidelná setkávání.
Špatně zvolená témata k diskusi	2	4	8	Pravidelné sbírání zpětné vazby, pozorování zájmů a názorů svých občanů.
<b>3. Správné nastavení komunikačního mixu</b>				
Špatné informování občanů o nabídce komunikačních nástrojů (jejich neznalost)	3	4	12	Pravidelně informovat své občany o existujících komunikačních nástrojích.
Nedostatečné využití potenciálu komunikačních nástrojů	2	3	6	Pozorovat příklady dobré praxe, pravidelně školit své zaměstnance, využití externí firmy.
Pasivní přístup v komunikaci s občany města	3	5	15	Klást důraz na význam získávání zpětné vazby, kodex chování, nastavení vnitřního kontrolního systému.

4. Nastavení systému organizační struktury				
Absence definice organizační struktury a jednotlivých kompetencí	3	2	6	Vytvoření interní směrnice/ prováděcího dokumentu komunikace, ujasnění priorit.
Absence zaměstnanců s komunikačními schopnostmi	2	4	8	Pravidelná školení a vzdělávání svých zaměstnanců, zvýšení finančního ohodnocení.
5. Ostatní rizika				
Nemožnost čerpání vhodných dotačních titulů	2	5	10	Využívání služeb organizací, které se specializují na čerpání dotací, vytváření rezerv.
Nevyčlenění finančních prostředků z rozpočtu města	2	5	10	Určení priorit, pravidelná projednávání rozpočtu, tvorba rezerv.
Neúspěšné zavedení komunikační strategie, zastavení dalšího rozvoje	2	4	8	Motivace zaměstnanců, pravidelná školení, dodržování stanovených pravidel, řádná implementace strategie.

## 7.9 Komunikační strategie nevznikne

Pokud by v budoucnu nedošlo k zavedení komunikační strategie města Kroměříže, mohlo by dojít k tomu, že by se zastavil rozvoj komunikace v tomto městě. Veřejnost by nebyla dostatečně informována o všech potřebných informacích, komunikační mix by nemusel být nastaven správně. U občanů města, ale i jiných aktérů, by mohla vzniknout neochota zapojovat se do veřejného života a klesla by také důvěra. Nedošlo by k naplnění vizí a cílů města. Odnést by to mohla i image města či jeho positioning.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav komunikačních nástrojů využívaných městem Kroměříž a navrhnou komunikační strategii pro toto město. Komunikační strategie umožní budovat vztah mezi městem a občany, získávat zpětnou vazbu, zvýšit zájem občanů o zapojení se do dění ve městě či v neposlední řadě pozvedne image města. V průběhu zpracovávání diplomové práce bylo nutné zjistit potřeby občanů města i názory představitelů samotného MěÚ Kroměříž, aby jednotlivé návrhy byly opodstatněné a účelné. V České republice není tvorba podobných strategií povinná, tudíž není ani příliš častá. Avšak komunikace hraje v řízení měst a obcí zásadní roli a je důležité, aby si to všichni aktéři procesu uvědomovali. Může přispět k efektivnímu řízení města či k zvýšení informovanosti svých občanů.

Město Kroměříž v současné době nedisponuje komunikační strategií, prezentuje pouze strategický plán města, kde se nenachází větší množství informací k oblasti komunikace. Zároveň však město disponuje širokou škálou komunikačních nástrojů, k zajištění vysoké informovanosti svých občanů. Napříč komunikačními nástroji můžeme spatřit jednotný vizuální styl, což je velkým plusem. Avšak celkový dojem může vyvolat pocit, že město upřednostňuje kvantitu nad kvalitou. Existuje zde velké množství komunikačních nástrojů, avšak některé jsou nedopracované, nevyužívané či delší dobu neaktualizované. Velkou výhodou je i existence pozice tiskového mluvčí, který však není dále zařazen do organizační struktury města.

Díky všem získaným poznatkům, ať už z teoretické či praktické části, došlo v projektové části k návrhu komunikační strategie. V praktické části byly nastíněny zjištěné nedostatky, tykající se řešené problematiky. Analýza napříč existujícími komunikačními strategiemi představila příklady dobré praxe. Dalším zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, které představilo pohled občanů města Kroměříže. Velmi přínosné byly také poznatky přímo od představitelů města. Všechny zjištěné informace a dojmy byly shrnuty do SWOT analýzy, která uzavřela praktickou část této práce.

Poslední část této diplomové práce, projektová část, představuje samotný návrh komunikační strategie. S ohledem na jednotný vizuální styl byl zpracován návrh úvodní strany dokumentu. Zároveň byl v úvodu představen i obsah samotné strategie. Cílem komunikační strategie je zvýšení úrovně informovanosti široké veřejnosti. Představeny byly vize a cíle, cílové skupiny, personální zajištění, komunikační mix či základní principy

apod. Vrcholem práce byl samotný návrh, který obsahoval vybrané specifické cíle a jim přidělená konkrétní opatření, která přispějí k dosažení daných cílů.

Pro rozšíření obzorů byla zpracována i nákladová analýza a analýza rizik. Nákladová analýza alespoň částečně představuje potřebné finance, potřebné k realizaci konkrétních opatření. U většiny případů byla nabídnuta možnost financování z Evropského sociálního fondu. V minulých programových obdobích mohlo být využito peněžních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost, který v novém programovém období ponese název – Operační program Zaměstnanost plus. Dotační tituly by byly doplněny o finance z rozpočtu města Kroměříže. Při tvorbě komunikační strategie je dále nutné představit potenciální možná rizika, která mohou v průběhu realizace nastat. V závěru projektové části byla tudíž uvedena i analýza rizik. Pro představu byla uvedena také situace, neexistence komunikační strategie.

Při zavedení komunikační strategie do praxe, dodržení všech stanovených opatření či dosažení všech stanovených cílů, dojde k zajištění vysoké informovanosti široké veřejnosti, jejich zapojení do budování budoucího života ve městě či k pravidelnému získávání zpětně vazby. Všechny zmiňované body zajistí další rozvoj komunikace města Kroměříže i jeho image. Město zároveň naplní stanovené vize.

*„Město Kroměříž je v roce 2025 přívětivým městem s dobrou image, využívající širokou škálu komunikačních nástrojů a dbající na otevřenost a transparentnost. Se svými občany komunikuje vždy příjemně a vstřícně, zároveň pravidelně získává zpětnou vazbu k vylepšení případných nedostatků.“*

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. CityVizor, © 2022. *Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://cityvizor.cz/kromeriz/prehled>.
2. FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
3. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2019. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.
4. Galileo Corporation s.r.o., © 2022. *Galileo Corporation* [online]. [2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.igalileo.cz>.
5. HALADA, Jan, 2016. *Marketingová komunikace a public relations*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 120 s. ISBN 80-246-3075-5.
6. HAMPL, Mojmír, 2001. Trojí přístup k veřejným statkům. *Finance a úvěr*. 51(2), 111–125. ISSN 0015-1920.
7. HANNAGAN, Tim J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
8. HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
9. HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.
10. INSCH, Andrea, 2014. Positioning cities: Innovative and sustainable strategies for city development and transformation. *Place Brand Public Diplomacy* [online]. University of Otago, 10(4), 249–252 [2022-03-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/pb.2014.30>.
11. JEŽEK, Jiří, 2007. *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
12. JEŽEK, Jiří, 2013. *Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 376 s. ISBN 978-80-210-6257-3.
13. JEŽEK, Jiří, 2017. Strategické plánování obcí a měst v České republice – Quo vadis?. *Urbanismus a územní rozvoj*. 20(5), 31-37. ISSN 1212-0855.

14. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
15. KAPLAN Andreas a Michael HAENLEIN, 2009. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*. 27(3), 197–212. ISSN 0263-2373.
16. KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
17. Komunikační strategie destinace, © 2021. *Mariánské Lázně* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.marianskelazne.cz/userfiles/kis-marianske-lazne\\_komunikacni-strategie-destinace-2021.pdf](https://www.marianskelazne.cz/userfiles/kis-marianske-lazne_komunikacni-strategie-destinace-2021.pdf).
18. Komunikační strategie města Uherský Brod, © 2014. *Uherský Brod* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.ub.cz/public/docs/strategicke-dokumenty/komunikacni-strategie-mesta.pdf>.
19. Komunikační strategie města Hranic, © 2020. *Město Hranice* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-hranice.cz/clanky/komunikacni-strategie-mesta-hranic>.
20. Komunikační strategie města Vsetín, © 2020. *Vsetín* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.vsetin.cz/assets/File.ashx?id\\_org=18676&id\\_dokumenty=542434](https://www.vsetin.cz/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=542434).
21. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 978-80-7226-657-8.
22. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 856 s. ISBN 978-80-247-0513-3.
23. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
24. KÜHN, Manfred a Susen FISCHER, 2010. *Strategische Stadtplanung. Strategiebildung in schrumpfenden Städten aus planungs- und politikwissenschaftlicher Perspektive*. 1. vyd. Detmold: Rohn, 192 s. ISBN 978-3-939486-45-9.

25. Kvalitní veřejná správa, © 2021. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>.
26. LUOMA-AHO, Vilma a José María CANEL, 2018. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 280 s. ISBN 978-1-119-13561-6.
27. MATUŠÍNSKÁ, Kateřina, 2007. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 238 s. ISBN 978-80-7248-445-4.
28. Metodika strategického řízení a rozvoje obcí, © 2015. *ObcePro program rozvoje obce* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>.
29. Město Kroměříž, © 2022. *Město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz>.
30. Město\_Kroměříž, © 2022. *Instagram* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/mesto\\_kromeriz/](https://www.instagram.com/mesto_kromeriz/).
31. Město Kroměříž má nové logo, © 2022. *Město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/aktuality/mesto-kromeriz-ma-nove-logo/>.
32. Město Kroměříž – oficiální stránka, © 2022. *Facebook* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MestoKromerizOficialne>.
33. MORDECAI, Lee, Neeley GRANT a Stewart KENDRA, 2011. *Practise of Government Public Relations*. 1. vyd. New York: Routledge, 272 s. ISBN 978-1-4398-3465-7.
34. Obce v datech, © 2022. *Obce v datech* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.obcevdtech.cz>.
35. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, © 2019. *OECD* [online]. [2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>.

36. Organizační řád Městského úřadu Kroměříž, © 2020. *Město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/verejne-dokumenty/organizacni-rad/>.
37. Partnerství veřejného a soukromého sektoru, © 2022. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informace>.
38. PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 581 s. ISBN 978-80-247-0254-1.
39. Platební portál Středočeského kraje, © 2022. *Platební portál Středočeského kraje* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://platby-sc.cz>.
40. Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě, © 2022. *Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn>.
41. Portál občana, © 2022. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://obcan.portal.gov.cz/prihlaseni>.
42. Portál občana slouží lidem pro jednodušší komunikaci s úřadem, © 2022. *Třebíč* [online]. [2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.trebic.cz/portal-obcana-slouzi-lidem-pro-jednodussi-komunikaci-s-uradem/d-52950>.
43. Program rozvoje obce, © 2022. *Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/regionalni-politika/koncepce-a-strategie/rozvoj-obci>.
44. PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
45. PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

46. PŮČEK, Milan, 2012. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. 1. vyd. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 198 s. ISBN 978-80-260-2788-1.
47. Rada a zastupitelstvo, © 2022. *Město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/rada-a-zastupitelstvo/rada-mesta/>.
48. SANDERS, Karen a José María CANEL, 2013. *Government Communication: Cases and Challenges*. 1. vyd. New York: Bloomsbury Academic, 224 s. ISBN 978-1-84966-508-7.
49. SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
50. Statistika, © 2021. Český statistický úřad [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>.
51. Strategický plán města Kroměříže na léta 2021–2030, © 2021. *Město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/strategicky-plan/>.
52. Strategie komunikace města Rýmařov, © 2019. *Rýmařov* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.rymarov.cz/images/2019/Informace\\_z\\_uradu/Projekt\\_efektivni\\_urad/KA\\_03\\_strategie.pdf](https://www.rymarov.cz/images/2019/Informace_z_uradu/Projekt_efektivni_urad/KA_03_strategie.pdf).
53. Survio, © 2012–2022. *Survio* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.survio.com/cs/?utm\\_source=frontend&utm\\_campaign=footer&utm\\_medium=terms&utm\\_term=v1&si=A9F7O6R7J6F6X1Y1G](https://www.survio.com/cs/?utm_source=frontend&utm_campaign=footer&utm_medium=terms&utm_term=v1&si=A9F7O6R7J6F6X1Y1G).
54. ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-0646-6.
55. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
56. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří, MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
57. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

58. Vzorová směrnice o řízení rizik ve veřejné správě, © 2020. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2020/metodicky-pokyn-chj-c-11--vzorova-smerni-39633>.
59. WAGNEROVÁ, Eva, 2013. *Marketing ve veřejné správě* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/5115960-Marketing-ve-verejne-sprave.html>.
60. WebCall Kroměříž, © 2022. *Webcall* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://v3.kadlecelektro.cz/obj/index.php?id=101>.
61. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České Republiky, 2000* [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupný z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2000&cz=128>.
62. Zdravé město Kroměříž, © 2022. *Zdravé město Kroměříž* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: [www.zdravemestokromeriz.cz](http://www.zdravemestokromeriz.cz).
63. @Město Kroměříž, © 2022. *Twitter* [online]. [2022-03-13]. Dostupné z: <https://twitter.com/mestokromeriz>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ERDF	The European Regional Development Fund – Evropský fond pro regionální rozvoj
e-slужby	Elektronické služby
GDPR	General Data Protection Regulation – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
Ing.	Inženýr
MěÚ	Městský úřad
Mgr.	Magistr
MMS	Multimedia Messaging Service – Multimediální zprávy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MS Teams	Microsoft Teams
IROP	Integrovaný regionální operační program
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PDF	Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů
Ph.D	Doktor – Vysokoškolský titul
PPP	Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru
PR	Public Relations – Vazby s veřejností
PRO	Program rozvoje obce
SMS	Short Message Service – Služba krátkých textových zpráv
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SWOT	S= Strengths – silné stránky, W= Weaknesses – slabé stránky, O= Opportunities – příležitosti, T= Threats – hrozby
TIC	Turistické informační centrum
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Organizace spojených národů pro vzdělání, vědu a kulturu
Zm Km	Zastupitelstvo města Kroměříž

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Veřejná správa a Marketing</i> .....	16
<i>Obrázek 2: Vzájemná spolupráce</i> .....	27
<i>Obrázek 3: Strategické plánování</i> .....	36
<i>Obrázek 4: Strategické plánování pro města a regiony</i> .....	37
<i>Obrázek 5: Program rozvoje obce – fáze</i> .....	39
<i>Obrázek 6: Arcibiskupský zámek Kroměříž</i> .....	49
<i>Obrázek 7: Kostel sv. Jana Křtitele</i> .....	50
<i>Obrázek 8: Rotunda v Květné zahradě</i> .....	50
<i>Obrázek 9: Katastrální území Kroměříž</i> .....	51
<i>Obrázek 10: Logo města Kroměříž</i> .....	53
<i>Obrázek 11: Struktura návrhové části</i> .....	58
<i>Obrázek 12: Strategický cíl – Přívětivá veřejná správa</i> .....	60
<i>Obrázek 13: Úvodní strana strategického plánu</i> .....	61
<i>Obrázek 14: Ukázka vzhledu webové stránky</i> .....	68
<i>Obrázek 15: Ukázka vzhledu facebookového profilu</i> .....	69
<i>Obrázek 16: Ukázka vzhledu instagramového profilu</i> .....	69
<i>Obrázek 17: Ukázka vzhledu Twitteru města</i> .....	70
<i>Obrázek 18: Pořadí nejvyhledávanějších informací na webových stránkách města</i> .....	77
<i>Obrázek 19: Spokojenost občanů s komunikací města na Facebooku</i> .....	78
<i>Obrázek 20: Spokojenost občanů s přehledností Kroměřížského zpravodaje</i> .....	79
<i>Obrázek 21: Využití elektronických služeb města</i> .....	80
<i>Obrázek 22: Návrh úvodní strany komunikační strategie</i> .....	85
<i>Obrázek 23: Obecná struktura komunikační strategie</i> .....	88
<i>Obrázek 24: Komunikační mix 1. část nejpopulárnější nástroje</i> .....	90
<i>Obrázek 25: Komunikační mix 2. část</i> .....	91
<i>Obrázek 26: Návrh vzniku oddělení komunikace a řízení vnějších vztahů</i> .....	92

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Rozdělení statků.....</i>	18
<i>Tabulka 2: Přívětivý úřad – Zlínský kraj .....</i>	46
<i>Tabulka 3: Přívětivý úřad – absolutní vítězové .....</i>	47
<i>Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel v letech 2015–2021 .....</i>	52
<i>Tabulka 5: Věkové složení obyvatel v letech 2011–2020 .....</i>	52
<i>Tabulka 6: Orgány města Kroměříž .....</i>	53
<i>Tabulka 7: Porovnání hodnot kvality života obcí s rozšířenou působností Zlínského kraje .....</i>	54
<i>Tabulka 8: Rozpočet – položky Odboru IT .....</i>	57
<i>Tabulka 9: Orgány města Kroměříž .....</i>	64
<i>Tabulka 10: Souhrn komunikačních nástrojů .....</i>	73
<i>Tabulka 11: Rozdělení žen a mužů do věkových kategorií .....</i>	75
<i>Tabulka 12: Rozdělení žen a mužů mezi nejvyšší dosažené vzdělání .....</i>	75
<i>Tabulka 13: Četnosti využití komunikačních nástrojů města .....</i>	76
<i>Tabulka 14: SWOT analýza zaměřená na komunikaci města .....</i>	83
<i>Tabulka 15: Prioritní oblast komunikační strategie .....</i>	93
<i>Tabulka 16: Specifické cíle a opatření .....</i>	93
<i>Tabulka 17: Základní principy .....</i>	95
<i>Tabulka 18: Tabulka analýzy rizik.....</i>	102

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Dotazníkové šetření: Hodnocení komunikačních nástrojů města Kroměříž

Dobrý den, jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky. Studuji obor management veřejné správy a regionálního rozvoje. Chtěla bych Vás moc poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Informace z dotazníkového šetření mi poslouží k **zpracování mé diplomové práce** na téma Hodnocení komunikačních nástrojů a návrh komunikační strategie města Kroměříž. Předem moc děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

**1) Uveďte prosím Vaše pohlaví:**

- Muž
- Žena

**2) Uveďte prosím Váš věk:**

- 15 – 18
- 19 – 30
- 31 – 50
- 51 – 60
- 61 a více

**3) Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

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

**4) Jak hodnotíte celkovou komunikaci města Kroměříž s veřejností?**

- Velmi dobře
- Spíše dobře
- Dobře
- Spíše špatně
- Velmi špatně

**5) Uveďte prosím, jak často nebo jestli vůbec, využíváte uvedené komunikační kanály.**

*(ŠKÁLA: velmi často, často, zřídka, nevyužívám)*

- Oficiální webové stránky města
- Oficiální facebookové stránky města
- Oficiální instagramové stránky města
- Mobilní rozhlas
- Kroměřížský zpravodaj
- Úřední deska (fyzická/online)

- Zasedání zastupitelstva
- Komunikace s pracovníky příslušných kanceláří úřadu
- Turistické a informační centrum Kroměříž

**6) Jste spokojeni s aktuální podobnou webových stránek města?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nenavštěvuji je

**7) Jaké informace nejčastěji na webových stránkách města vyhledáváte?**

- Kontakty na pracovníky úřadu
- Otevírací dobu úřadu
- Tiskové zprávy
- Úřední oznámení
- Informace o akcích
- Informace o investicích, stavebách, opravách, uzavírkách apod.
- Jiné, uveďte prosím:

**8) Jste spokojeni s komunikací městského úřadu na Facebooku?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, jelikož ho nenavštěvuji

**9) Čtete Kroměřížský zpravodaj?**

- Ano
- Zřídka
- Ne

**10) Jste spokojeni s přehledností Kroměřížského zpravodaje?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím, jelikož ho nečtu

**11) Využíváte některou z uvedených elektronických služeb města Kroměříž?**

- Rozklikávací rozpočet města
- Mobilní rozhlas – hlášení závad
- Faktury města
- E-podatelna
- Online objednávání
- Neznám žádnou z výše uvedených elektronických služeb města

**12) Seřad'te prosím, níže uvedené informace podle toho, jak jsou pro Vás důležité.**  
*Změňte pořadí položek dle svých preferencí. (1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)*

- Aktuální zprávy o dění ve městě
- Sportovní, kulturní, společenské akce
- Plánované investice, stavby, opravy
- Informace o poplatcích (popelnice, zvířata, daně,...)
- Otevírací doba úřadů
- Výběrová řízení

**13) Navštívili jste v nedávné době (cca do jednoho roku) některé z níže uvedených oddělení Městského úřadu Kroměříž?**

- Nenavštívil/a
- Odbor občansko-správních agend
- Odbor stavební úřad
- Odbor finanční
- Odbor Obecní živnostenský úřad
- Odbor životního prostředí
- Odbor školství, mládeže a tělovýchovy
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
- Odbor regionálního rozvoje
- Odbor informačních technologií
- Jiné:

**14) Pokud jste jej navštívili, byli jste spokojeni s jejich komunikací s Vámi?**

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nemohu soudit

**15) Kde byste hledali informace, pokud by došlo ke krizové situaci?**

*(například sněhová kalamita, rozsáhlý výpadek elektřiny či vody, kritická dopravní situace apod.)*

- Vlastní odpověď:

**16) Pokud máte nějakou připomínku, která se týká komunikace města s občany, prosím napište mi ji.**

*Může se jednat i o vysvětlení některé z odpovědí.*

- Vlastní odpověď: