

Srovnání komunikace Statutárního města Opavy v letech 2003 a 2010

Ing. Jaroslav Machovský

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Jaroslav MACHOVSKÝ**
Osobní číslo: **K09639**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Srovnání komunikace Statutárního města Opavy v letech 2003 a 2010**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu komunikace města.
2. Určete hypotézy diplomové práce.
3. Analyzujte a srovnajte metodami výzkumu vnitřní a vnější komunikaci Statutárního města Opavy v roce 2003 a 2010.
4. Analyzujte spokojenost občanů s činností Magistrátu města Opavy v současnosti a vyhodnoťte efektivitu jeho jednotlivých komunikačních nástrojů.
5. Zpracujte projekt vnitřní i vnější komunikace Statutárního města Opavy ve střednědobém horizontu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

FORET, M.: Marketingová komunikace, 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 443 s., ISBN 80-251-1041-9

FORETOVÁ, V., FORET, M.: Komunikující město, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 1996, 107 s., ISBN 80-210-1287-0

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing měst a obcí, 1. vydání, Praha: Grada, 1999, 178 s., ISBN 80-7169-750-8

SVOBODA, V.: Corporate identity, 1. vydání, Zlín: Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, 2002, 67 s., ISBN 80-7318-106-1

SVOBODA, V.: Public relations: moderně a účinně, 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2009, 239 s., ISBN 978-80-247-2866-7

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Image a firemní identita: firemní design, komunikace, kultura, osobnost firmy, image a emoce z pohledu marketéra, jak image poznávat, vytvářet a měnit, příklady z firemní praxe, Corporate identity ČR, 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Václav Svoboda

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

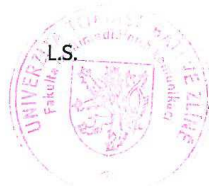
1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 25. 3. 2011

JAROSLAV MACHOVSKÝ

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je srovnání komunikace Statutárního města Opavy v letech 2003 a 2010. V teoretické části jsem se zabýval teorií vnější a vnitřní komunikace a marketingem obcí a měst. V analytické části jsem realizoval několik dotazníkových průzkumů, využil jsem významně i data pocházející ze sekundárních výzkumů. Srovnával jsem rovněž vnitřní a vnější komunikaci města v letech 2003 a 2010. V projektové části diplomové práce jsem zaměřil na komunikaci se zákazníky města (občany) formou newsletterů, cílem bylo využít v rámci projektu prvků přímého a virálního marketingu při relativně nízkých nákladech na komunikaci.

Klíčová slova: Statutární město Opava, vnitřní a vnější komunikace, srovnávací analýza, zákazníci města, newslettery, komunikační kampaň, dotazníkový průzkum, sekundární analýza

ABSTRACT

The aim of the present thesis is a comparison of the Statutory City of Opava communication strategy in the years 2003 and 2010. The theoretical part of the thesis introduces the theory of the external and internal communication and the marketing strategies of villages and towns. In the analytical part I realized several questionnaire surveys, using also data from secondary studies. I compared the internal and external town communication in the years 2003 and 2010. The practical part of the present thesis focuses on the communication with the city clients (citizens) in the form of newsletters. The goal was to utilise factors of direct and viral marketing at relatively low costs.

Keywords: Statutory City of Opava, internal and external communication, city clients, newsletters, communication campaign, questionnaire survey, secondary analysis

Děkuji PhDr. Václavu Svobodovi za odborné vedení mé diplomové práce, rady i připomínky, které mi při konzultacích poskytoval.

Děkuji Bc. Evě Balarinové, DiS., vedoucí odboru kancelář primátora, za pomoc a spolupráci, kterou mi poskytla při zpracování práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORIE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE	11
1.1 Public relations a corporate identity.....	11
1.1.1 Public relations.....	11
1.1.2 Corporate identity.....	16
1.2 Reklama.....	19
1.3 Osobní prodej a podpora prodeje	20
1.4 Přímý marketing	20
1.5 Nová média	21
2 TEORIE VNITŘNÍ KOMUNIKACE	283
2.1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE.....	283
2.2 ZÁSADY, ÚKOLY, CÍLE A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	286
3 MARKETINGOVÝ MIX OBCE	28
3.1 PRODUKT.....	28
3.2 CENA	289
3.3 DISTRIBUCE.....	289
3.4 PROPAGACE A KOMUNIKAČNÍ MIX.....	30
3.5 LIDÉ	31
3.6 PROCESY	32
3.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	32
3.8 PARTNERSTVÍ.....	33
4 FORMULACE HYPOTÉZ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 POPIS METODOLOGIE UŽITÉ V RÁMCI VÝZKUMU.....	36
6 ANALÝZA IMAGE MAGISTRÁTU MĚSTA OPAVY	368
7 ANALÝZA VNĚJŠÍ KOMUNIKACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY V LETECH 2003 A 2010 A SROVNÁVACÍ ANALÝZA.....	369
7.1 ANALÝZA VNĚJŠÍ KOMUNIKACE SMO V ROCE 2003.....	39
7.1.1 Public relations.....	39
7.1.2 Reklama.....	42
7.1.3 Osobní prodej	43
7.1.4 Podpora prodeje.....	44
7.2 ANALÝZA VNĚJŠÍ KOMUNIKACE SMO V ROCE 2010.....	44
7.2.1 Analýza vnější komunikace – interní dotazníkové šetření.....	45

7.2.2	Komunikační kanály a intenzita jejich využití zaměstnanci města	46
7.2.3	Analýza webů města a městských organizací.....	47
7.2.4	Analýza klíčových hromadných komunikačních nástrojů SMO	48
7.2.5	Jednotný vizuální styl SMO	51
7.2.6	Efektivita nástrojů komunikace SMO	52
7.3	SROVNÁVACÍ ANALÝZA.....	528
8	ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY V LETECH 2003 A 2010 A SROVNÁVACÍ ANALÝZA.....	55
8.1	ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE SMO V ROCE 2003	55
8.1.1	Interní marketing	55
8.1.2	Komunikace volených orgánů města a magistrátu	55
8.2	ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE SMO V ROCE 2010	56
8.2.1	Intranet, internet a další elektronické nástroje vnitřní komunikace	57
8.2.2	Zaměstnanci	59
8.2.3	Vnitřní spolupráce v rámci SMO a nástroje vnitřní komunikace.....	60
8.3	SROVNÁVACÍ ANALÝZA.....	62
8.3.1	Zaměstnanci	62
8.3.2	Vnitřní komunikace a její nástroje	63
9	ANALÝZA VZTAHŮ STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY S MÉDII A ANALÝZA DALŠÍCH AKTIVIT TISKOVÉHO MLUVČÍHO.....	65
10	ANALÝZA SOULADU KOMUNIKACE MĚSTA SE STRATEGICKÝM PLÁNEM.....	67
11	OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ.....	68
12	DOPORUČENÍ V OBLASTI VNITŘNÍ KOMUNIKACE	69
13	DOPORUČENÍ V OBLASTI VNĚJŠÍ KOMUNIKACE	70
	III PROJEKTOVÁ ČÁST (OPAVSKÉ NOVINKY)	72
14	POPIS PROJEKTU A JEHO CÍLE.....	73
14.1	OBECNÉ ZAMYŠLENÍ NAD KOMUNIKACÍ S OBČANY	73
14.2	PROJEKT OPAVSKÉ NOVINKY A JEHO CÍLE	74
15	VYMEZENÍ TÉMATICKÝCH INFORMAČNÍCH SKUPIN	79
16	ČASOVÝ A FINANČNÍ RÁMEC PROJEKTU.....	82
16.1	ČASOVÝ RÁMEC PROJEKTU	82
16.2	FINANČNÍ RÁMEC PROJEKTU	82
17	RIZIKA SPOJENÁ S PROJEKTEM	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma „Srovnání komunikace Statutárního města Opavy v letech 2003 – 2010“. Jedná se o téma mně velmi blízké. V komunikaci v rámci veřejnoprávního sektoru se pohybuji již několik let, byť mou hlavní pracovní činností je koordinace zahraniční spolupráce Statutárního města Opavy. Jsem zaměstnancem města již 8 let, proto jeho vnitřní chod a komunikaci velmi dobře znám. O to víc je pro mě zpracování vybraného tématu diplomové práce jednodušší, ale zároveň i závaznější a prestižnější. Pro srovnávací analýzu mi bude významným zdrojem informací diplomová práce Jany Mrkvičkové z roku 2003, která v tomto roce mapovala komunikaci SMO pro potřeby své diplomové práce. Další významným zdrojem informací, na který se velice často budu odvolávat, je na konci února 2011 ukončená analýza komunikace SMO (18. položka v seznamu literatury), na které jsem se velice významně podílel. Byla vytvořena ve spolupráci města a dodavatelské firmy. Pracovní skupinu města zabývající se jeho komunikací doposud řídím. Analýza obsahuje i mnohé informace, kterými se s ohledem na požadovaný rozsah diplomové práce nebudu zabývat.

Teoretickou část jsem rozdělil do tří částí. Budu se v ní zabývat teorií vnější komunikace, teorií vnitřní komunikace a marketingovým mixem obcí a měst. V rámci praktické části jsem uvedl metodologii použitou v rámci výzkumu. Bylo provedeno několik dílčích analýz, jednalo se o analýzu vnitřní a vnější komunikace, analýzu image úřadu spokojenosti zákazníků města s poskytovanými službami a analýzu vztahu SMO s médií. Rovněž byla zkoumána práce tiskového mluvčího a soulad aktuálního stavu komunikace SMO se strategickým plánem.

V projektové části jsem se zaměřil na komunikaci města s občany. Byť to jeden z průzkumů uvedený v praktické části diplomové práce neprokázal, obecně jsou v povědomí českého národa s úřady spojené velmi negativní asociace spojené s leností a neschopností úředníků. Často tyto předsudky „rády“ podporují i média, které jsou v dnešní době zcela zahlcena negativními zprávami. Ve svém projektu navrhnou systém, jak začít s občany hromadně a intenzivněji komunikovat, aniž by bylo nutné komunikovat přímo přes média. Noviny často otisknou jen to, co se jim „hodí“. Tato komunikace s občany logicky nesmí mít velké nároky na lidské a finanční zdroje města, v současné době jsou všechny obecní rozpočty velmi napjaté. Při vysokých nákladech se projekt stane automaticky nerealizovatelným a skončí v „šuplíku“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

V rámci teorie vnější komunikace se budu zabývat jednotlivými nástroji komunikačního mixu. Jeho tradiční součástí jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. Někteří autoři uvádějí sponzoring a výstavy a veletrhy jako součást PR, jiní je uvádějí jako samostatné nástroje komunikačního mixu. S ohledem na technologický vývoj a změny ve společnosti je nezbytné komunikační mix rozšířit o jeho nové nástroje jako jsou mobilní zařízení, bloky, chaty, sociální sítě, digitální masmédiá aj. Problematika této kapitoly se prolíná s kapitolou „Marketingový mix obce“, proto budu některou problematiku v jedné z kapitol pouze krátce zmiňovat, blíže se jí pak budu zabývat v kapitole druhé.

Komunikace se zákazníky města je komplikovaný proces. Město poskytuje širokou nabídku veřejných služeb, které oslovují naprosto odlišné segmenty. Navíc město musí mnohé služby poskytovat ze zákona. Je tedy velmi komplikované komunikovat efektivně. To není ovšem důvodem, aby město komunikaci zanedbávalo. „Komunikace radnice s občany významně ovlivňuje jejich spokojenost.“ [1, s. 375] Navíc platí, že „když se občan nedozví, co mu úřad sděluje, není to chyba občana, ale úřadu.“ [1, s. 371]

1.1 Public Relations a corporate identity

1.1.1 Public relations

Do českého jazyka se public relations překládají jako vztahy s veřejností. Byť se jedná o poměrně známý pojem, není jednoduché jej definovat. Pro potřeby diplomové práce jsem si vybral Svobodovu definici. „Public relations jsou sociálně-komunikační aktivitou. Jejich prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ [2, s. 12]

Vnější veřejností města jsou především jeho občané. Správné pochopení jejich potřeb a spravedlivá dělba městských zdrojů nejsou jednoduché. „Většinou platí, že čím vehementněji skupina prosazuje svůj názor nebo požadavek, tím menší podíl místních obyvatel zastupuje.“ [3, s. 14] Dále samozřejmě platí, že „samotné poznání názorů, přání či potřeb občanů není cílem, nýbrž teprve začátkem (východiskem) pro vlastní činnost zastupitelských orgánů v oblasti vytváření dobrých vztahů s veřejností.“ [3, s. 17]

PR mají svou hlubokou historii, hovoříme o nich již během velké francouzské revoluce či během vyhlášení nezávislosti USA. „Výraznou postavou prvopočátku cílené komunikace s veřejností byl už v druhé polovině 19. století Phineas Taylor Barnum.“ [4, s. 19]. Byl přezdíván „král humbuku“, dodnes je znám pojem „barnumská reklama“. Za zakladatele PR je však považován Ivy Lee působící na přelomu 19. a 20. st., který si jako první uvědomil, že veřejné mínění může mít nejen negativní účinky, ale i pozitivní. V roce 1906 realizoval pravděpodobně první PR kampaň týkající se stávky amerických horníků, podařilo se mu získat veřejnost na jejich stranu. Proslavil se však především kampaní po velkém vlakovém neštěstí, kdy mimořádně úspěšně zastupoval soukromé Pensylvánské dráhy. „Ivy Lee se tak stal zakladatelem aplikace metod public relations v praxi.“ [5, s. 41] V teoretické rovině hovoříme o public relations asi o dvacet let později. Za prvního teoretika PR je považován Edward L. Bernays, který v roce 1923 vydal publikaci „Crystallizing Public Opinion“.

V 21. století je PR nástrojem řízení, nikoliv však v autoritativním významu. V současnosti se jedná o dvousměrný symetrický vztah mezi organizací a veřejností. Organizace komunikuje s celou řadou partnerů. Jedná se o širokou veřejnost, politiky, trh práce a kapitálový trh, obchodní sféru, média či tvůrce veřejného mínění jako jsou občanské iniciativy, zájmové spolky, sdružení na ochranu spotřebitelů atd.

Public relations jsou součástí integrovaných marketingových komunikací (IMK), které jsou postaveny na principu vzájemného rozvíjení jednotlivých složek IMK. Jejich východisky jsou cíle, cílové skupiny, charakter produktu, druh kampaně, rozpočet, konkurence aj. Mezi nástroje public relations v rámci IMK lze zařadit tiskové zprávy, projevy, semináře, výroční zprávy, příspěvky na dobročinnost, sponzorské dary, publikace, společenské vztahy, lobbying, corporate identity, podnikové časopisy, events a další. Ftorek hovoří též o astroturfingu¹ a spin doctoringu². Zatímco nástroje marketingové komunikace se

¹ Vytváření umělého klamného dojmu, který má přesvědčit názorové vůdce.

² Jednostranně orientovaná propaganda.

shrnují do 4P³, nástroje public relations pak pravidlem PENCILS, které „lze označit jako minimální PR program a zapojení do public relations do integrovaných komunikací v těch podnicích, kde rozměr podnikání nedosahuje rozměrů akciové společnosti.“ [6, s. 101]

Jedná se o:

- Publications – publikace (podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury aj.)
- Events – veřejné akce (podpora sportovních, kulturních nebo charitativních akcí)
- News – noviny (pozitivní zprávy⁴ o podniku, jeho produktech či zaměstnancích)
- Community involvement activities - podpora komunity, ve které firma působí
- Identity media - projevy identity (hlavičkové papíry, vizitky, pravidla oblékání)
- Lobbying activities – např. snaha o ovlivňování legislativy
- Social responsibility activities – společenská odpovědnost firem

Public relations jsou dle mého názoru klíčovým nástrojem komunikačního mixu pro budování image organizací působících v neziskovém sektoru, rovněž ale v sektoru veřejnoprávním. Skutečnými realizátory PR komunikace ve veřejné správě jsou politická reprezentace města a zaměstnanci magistrátu (případně obecního nebo městského úřadu). Veřejnoprávní orgány realizují PR ve dvou oblastech, jedná se o vnitřní⁵ a vnější⁶ sociální okolí.

Jednou z hlavních aktivit PR jsou media relations, o kterých lze hovořit jako o „aktivitách za účelem ovlivnění médií s úmyslem zajištění medializace zájmů firmy, a to po-

³ Jsou možné i jiné koncepty. Z pohledu zákazníka je využíván koncept 4C, v marketingu služeb 7P, v marketingu měst 8P.

⁴ Ftorek dokonce hovoří o pseudoudálostech. Tedy o událostech, které vznikly jen proto, aby o nich psala média a organizace díky nim zvyšovala svou publicitu.

⁵ Vlastní odbor (oddělení), organizace jako celek, příspěvkové organizace a organizace s majetkovou účastí města, nadřízená organizace a jiné organizace se, kterými dochází k pravidelné úzké spolupráci, zastoupení státních institucí působících v obci aj.

⁶ Občané, místní podniky, vláda, parlament, evropské instituce, politické strany, občanské iniciativy a zájmové svazy, soudy, náboženské organizace aj.

kud možno s pozitivním vyzněním.“ [7, s. 25]. Vztah s médii i v moderní elektronizované době zůstává jádrem PR. Podle Svobody pochází v USA až 80% žurnalistických obsahů médií ze zdrojů PR. Klíčovým celospolečenským faktorem je samozřejmě svoboda tisku, bez ní by skutečně nebylo možné vztahy s médii budovat. Naše komunikační politika se ale nemusí zaměřovat pouze na tradiční celospolečenská média, odborná média mají obecně mnohem vyšší důvěryhodnost. Při spolupráci s médii je klíčová pravdivost, jasnost, jednota slova a činu, kontinuita, systematickosti, provázanost institucí s jejími osobnostmi, celková koordinace aktivit atd.

Pokud dodržíme všechna tato pravidla pro komunikace s médii, můžeme v našich tiskových zprávách docházet k určitému zkrášlení reality. Mezi základní prostředky press relations patří návštěvy redakcí, dopisy (např. blahopřání, oznámení), tiskové konference a brífinky⁷, press tripy⁸, tiskové zprávy a další. V tiskových zprávách je pak nutné se koncentrovat na jednu informaci. To stěžejní musí být v nadpisu a následně v prvním odstavci. Je třeba dbát také na formu tiskové zprávy. Text tiskové zprávy by neměl být příliš dlouhý, nemělo by v něm být příliš sebechvály. Médii se za organizaci věnuje tiskový mluvčí. „Ve státní a veřejné správě tvoří tiskový mluvčí často jedině PR pracovníky v organizaci“.
[6, s. 158]

Věnujme teď prosím několik vět publicitě. Je pro úspěch organizace klíčová. Běžní občané se zajímají více o novinky a zprávy v médiích než o inzerci. Publicita je součástí tzv. podlinkové komunikace⁹. Síla sdělení je znásobena, pokud je klasická reklama doplněna právě publicitou. Obě tyto aktivity jsou veřejností rozdílně vnímány, zatímco u reklamy si respondenti ve většině případů uvědomují, že se jedná o reklamu, publicitu umístěnou ve zpravodajství považuje veřejnost často za doporučení třetí nezávislé strany. Publicita je hojně využívána při zavádění nových výrobků na trh. Nejedná se samozřejmě pouze

⁷ Od tiskových konferencí se liší tím, že nosným tématem není významná událost. Jedná se o pravidelná setkání se zástupci tisku, u města se může jednat např. o setkání po zasedání rady města.

⁸ Zájezdy a pobyty novinářů organizované za účelem zvýšení publicity.

⁹ Do nadlinkové komunikace patří klasická reklama v médiích a na billboardech, mezi podlinkové publicita, osobní prodej a podpora prodeje, distribuce, přímý marketing aj.

o komerční sféru, publicitu by měla využívat i obec, pokud se rozhodne poskytovat svým zákazníkům nové produkty, případně inovovat produkty stávající. V komerční sféře může publicita napomoci i prodloužit životní cyklus výrobku.

Klíčovým nástrojem public relations jsou rovněž ucelené akce (events). „Jedná se o aktivity, při nichž se využívají různé dílčí prostředky public relations spojené do jednoho komplexu.“ [8, s. 64] Právě toto propojení jednotlivých nástrojů PR je velmi důležité, s velkou pravděpodobností takto dojde k výraznému navýšení informací zapamatovaných respondenty. Navíc ucelené akce umožňují přímý kontakt mezi subjektem a objektem PR, dále dávají možnost odlišit se v současném světě přehlceném informacemi. Je zde tedy velký prostor pro kreativitu. Povedený event může „spustit“ velkou publicitu ze strany médií, vzniká tak synergický efekt. Jejich nevýhodou je na druhou stranu velká organizační náročnost. Vždy je nutné vědět, co má být sděleno, komu a za jakých organizačních podmínek.

Ucelených akcí je celá řada, může se jednat o konference, sympózia, firemní dny, přednášky, společenské a reprezentativní akce, dny otevřených dveří apod. Do ucelených akcí je možné zařadit také sociální sponzoring, jehož cílem je především zafixování jména a značky sponzora. Nezbytnou součástí ucelených akcí je samozřejmě jejich následné vyhodnocení.

Tradičním nástrojem PR jsou výstavy a veletrhy. Je zde možné výrazně zvýšit svou publicitu, protože se zde vyskytuje velké množství novinářů. Za tímto účelem si připravují vystavující firmy speciální balíčky pro novináře. Jedná se o nástroj PR vhodný též pro veřejnoprávní sektor. Nejčastěji se města a regiony účastní veletrhů cestovního ruchu a investičních veletrhů.

Důležitou součástí PR je rovněž reputation management. Jedná se o řízení pověsti organizace. Přínosem reputace mohou být vyšší prodejní ceny, nižší marketingové náklady nebo nižší nákupní ceny. Jeho základními atributy jsou věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a vědomí odpovědnosti. „Existuje šest strategických modelů, jejichž prostřednictvím se vytváří reputace: generální ředitel, představenstvo, výrobky a služby a historický, finanční a průmyslový model.“ [6, s. 60] Reputace organizace je složena ze tří forem. Primární reputace je založena na přímém kontaktu mezi jedincem a organizací. Sekundární využívá jako prostředníka pro komunikaci média, tvůrce veřejného mínění přátelé apod.

Nedochází tedy k přímému kontaktu s příjemci informace jako u reputace primární. V rámci cyklické reputace organizace reaguje na postoje veřejnosti. Pokud jsou negativní, změni organizace své chování, aby tyto postoje změnila.

Další součástí PR je tzv. impression management. Jedná se o situaci, kdy konkrétní osoba nebo instituce se snaží kontrolovat dojem, kterým působí na veřejnosti. Je založen na mnoha faktorech. Může se jednat o jazykový styl, symboly a symbolická jednání a další. Klíčové je, aby nedošlo k rozporu mezi verbální a neverbální složkou komunikace, v opačném případě to budí nedůvěru. V případě firem by bylo zjednodušeně možné nahradit impression management za CI, hovoří se pak o stávající a budoucí (žádoucí) CI.

Nedílnou součástí public relations je rovněž lobbying. Jedná se historicky nejstarší metodu public relations, která nachází samozřejmě své uplatnění i v dnešní době. Lobbying je „sociálně psychologická metoda řešení určitých záměrů subjektu prostřednictvím komunikace, přičemž mají obě strany na závěr komunikačního procesu dospět k souladu a k vzájemnému porozumění o předmětu komunikace.“ [6, s. 101] Probíhá nejen v české politické realitě, ale samozřejmě i na evropské úrovni. Jen u Evropského parlamentu jsou registrovány tisíce registrovaných lobbyistů. Jsou zde nazýváni jako „Think Tanks“, producenti myšlenek. Velké organizace zájmové svazy vedou s veřejnoprávními institucemi neustálá jednání, státy a evropské instituce je mohou svými nařízeními a regulacemi každodenně ovlivňovat. Lobbying nemusí být zaměřen pouze vůči veřejnoprávním institucím, zmíněné organizace musí rovněž věnovat pozornost médiím a občanským iniciativám.

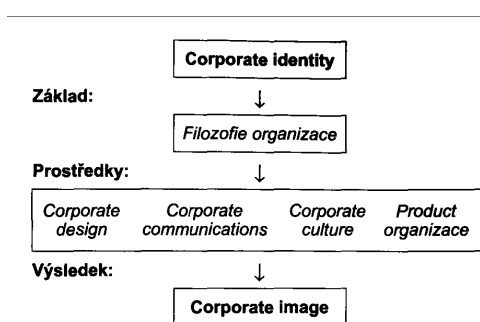
1.1.2 Corporate identity

Corporate identity úzce souvisí s public relations, vzájemně se prolínají. Proto jsem CI zařadil v rámci struktury mé diplomové práce právě zde, byť by bylo možné věnovat CI samostatnou kapitolu. CI „zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.“ [9, s. 14] Jak by bylo možné CI definovat? „Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizace CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobu prezentace, které spojují určitou organizaci a současně ji od jiné odlišují. O corporate identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité organizace.“ [10, s. 6] Jedná se o snahu o formování dlouhodobější vize a snahu podchytit všechny faktory, které formují image organizace. Organizace, která na veřejnosti vystupuje jednotně, získává větší důvěru a trvalejší sympatie veřejnosti. Dů-

věra veřejnosti má samozřejmě velký vliv na rozvoj organizace, u komerčních organizací rovněž na objem prodeje. Corporate identity má také svou dlouhou minulost. Některé organizace¹⁰ se snažily o jednotné chování již ve starověku.

Nejdůležitějším nástrojem CI je „rozhodné a nerozporné chování všech členů firmy uvnitř i vně.“ [9, s. 19] Pokud chce podnik působit na veřejnost pozitivně, musí skutečně pozitivním být. Pokud se jedná pouze o pozlátko z dílny PR oddělení, pravá tvář podniku se směrem k veřejnosti dříve či později projeví. Proto je jedním ze základních cílů komunikace, možná tím hlavním, skutečné budování pozitivní organizace.

V obecné rovině je CI založeno na třech komponentech (základ, výraz a ohlas). Skládá se z několika částí. Základem CI je filozofie organizace, prostředky pak Corporate design (CD), Corporate communications (CCom), Corporate culture (CC) a produkt organizace. Výsledkem je Corporate image (CIm), tedy obraz organizace v „očích veřejnosti“. Celé schéma je zřetelně znázorněné na obrázku 1.



Obr. 1 – Schéma corporate identity [6, s. 19]

Nyní se budeme jednotlivým pojmům podrobněji věnovat. Základem CI je filosofie organizace. Prvotní otázkou je, zda organizace vůbec nějakou filozofii mají. Tento problém se často vyskytuje nejen v postkomunistických zemích, ale i v západní Evropě. Firmy ve své filozofii musí reagovat na aktuální témata a vývoj společnosti.

Corporate culture je základní složkou Corporate identity. „Vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život, ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků.“ [9, s. 67] Do českého jazyka se překládá jako podniková kultura. Je systémem

¹⁰ Stát, církev, armáda

hodnot a jednání a chování zaměstnanců organizace. Tyto hodnoty jsou následně prezentovány veřejnosti prostřednictvím Corporate design a Corporate communications. Člení se na kompetenční, údernou, hierarchicky uzavřenou a podnikovou kulturu aktivit. Základními prvky firemní kultury jsou symboly, hrdinové, rituály a hodnoty, patří zde rituály ve styku se zákazníky a zaměstnanci, zásady vedení, jednotné postupy v rámci ustálených procesů, oblékání zaměstnanců, společný design budov aj.

Corporate communications by bylo možné přeložit do českého jazyka jako jednotnou komunikaci. Má dlouhodobý charakter, vychází ze strategických cílů organizace. Základním cílem je vytvoření pozitivního postoje veřejnosti vůči organizaci. Mezi součásti Corporate communications patří corporate design, public relations, corporate advertising, propagace stanovisek, veřejná vystoupení, human relations, investor relations, employee relations, government relations, university relations, industry relations a minority relations.

Corporate design je u mnoha organizací shrnut v tzv. design manuálu, někdy též grafickém manuálu¹¹. Jeho základem je logotyp, je základním návodem pro všechny zaměstnance organizace, zajišťuje jednotný design ve všech písemnostech organizace, ale i v dalších vizuálních prvcích komunikace firmy. Do corporate design náleží firemní konstanty jako jsou název firmy, logotyp, značka, rastr, písmo, barvy, slogan, design a architektura aj. Samozřejmou součástí jsou veškeré písemnosti jako jsou dopisy¹², e-maily, webové stránky, obálky, vizitky, jmenovky, pozvánky, razítka, propagační materiály¹³ včetně firemního časopisu pro zákazníky nebo zaměstnance či dárkové předměty. Do corporate design patří rovněž orientační grafika v budovách organizace, interiér budov, oblečení zaměstnanců¹⁴, obaly, označení vozidel organizace aj.

¹¹ Statutární město Opava má svůj grafický manuál. Budeme se jím blíže zabývat v analytické části.

¹² Města mají často k dispozici předtištěný hlavičkový papír, na který se tisknou veškeré dopisy vedení města.

¹³ Letáky, brožury, CD, knihy, ale i tužky, klíčenky, trička aj.

¹⁴ Samotné oblečení se využívá pouze u vybraných skupin zaměstnanců. Velmi častá je ovšem povinnost zaměstnanců organizace nosit jmenovku vytvořenou podle grafického manuálu, někdy má organizace vytvořeny pro slavnostní příležitosti např. jednotné vázanky, které jsou v souladu s grafickým manuálem.

V rámci problematiky corporate identity nelze opomenout produkt organizace. V případě obce se jedná o různé typy služeb. Některé jsou dané zákonem, v tomto případě se často jedná o služby, které obec vykonává v rámci přenesené působnosti státní správy¹⁵. Je ovšem rovněž mnoho služeb, které obec vykonávají „dobrovolně“ v rámci své samosprávné činnosti. Takovýchto služeb je celá řada, může se jednat např. aktivity v oblasti cestovního ruchu, kultury, podpory občanské společnosti aj. Mnohé aktivity ve městě rovněž obec nepodporuje přímo, nýbrž prostřednictvím městských grantů. Místní organizace pak napomáhají vytvářet celkový produkt obce.

Výsledkem celkového snažení v rámci budování Corporate identity je Corporate image. Je zhodnocením filosofie organizace (obce) a čtyř výše uvedených prostředků. „Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu, založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.“ [9, s. 94] Zjednodušeně řečeno by se dalo říci, že Corporate identity vyjadřuje obraz, který definuje, jak by organizace chtěla být vnímána veřejností. Corporate image je následně skutečným obrazem organizace v očích veřejnosti.

1.2 Reklama

„Reklama je placená forma neosobní, mediální komunikace, jejímž cílem je ovlivňovat nákupní chování a rozhodování zákazníků nebo vytvářet pozitivní image organizace.“ [8, s. 47] V případě obcí by bylo asi vhodnější nahradit reklamu slovem propagace. Cílovými skupinami jsou zákazníci obce, tedy občané, investoři a turisté.

Klasickým nástrojem reklamy obce jsou propagační materiály. Tyto mohou být zaměřeny na všechny tři cílové skupiny zákazníků města. Jejich obsah a forma nejsou obecně dány, liší se podle účelu propagace. Může se jednat o brožury, letáky, knihy, pohlednice, mapy, kalendáře, DVD, obrazové publikace a mnohé další. V každém případě ale musí být v souladu s grafickým manuálem města a být vytištěny v odpovídající kvalitě. Je třeba si uvědomit, že „nestačí tyto materiály pouze zpracovat, ale, a to je ještě důležitější, je také vhodně umístit.“ [11, s. 96]

¹⁵ Zjednodušeně řečeno se jedná o úředníky s kulatým razítkem.

1.3 Osobní prodej a podpora prodeje

„Osobní prodej je bezprostřední prezentace nabídky prodejcem, jejímž cílem je prodej produktu a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.“ [8, s. 56] Ač by se mohlo zdát, že je tento nástroj komunikačního mixu pro obce zanedbatelný, není to tak úplně pravda. Město rovněž prodává svůj produkt, byť často nikoliv za účelem přímého zisku. I profesionální přístup úředníků, nejen v osobním kontaktu, může výrazně ovlivnit spokojenost obyvatel města, která ovlivňuje jejich počet. Je v této souvislosti nutné zmínit, že obec získává podle počtu obyvatel příjmy ze státního rozpočtu.

„Podpora prodeje má za cíl stimulovat prodej konečným spotřebitelům.“ [8, s. 55] Opět můžeme např. levným nájemným zvyšovat počet obyvatel obce, město může také formou podpory prodeje lákat do města významné investory. V rámci cestovního ruchu může obec lákat návštěvníky formou produktových balíčků. V rámci nich může nabídnout slevy, pokud si turisté v rámci jednoho cenově zvýhodněného balíčku zaplatí v obci stravování, ubytování i program v rámci volnočasových aktivit.

1.4 Přímý marketing

„Přímý marketing je interaktivní systém, který využívá jedno nebo více médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce.“ [8, s. 52] Zjednodušeně řečeno vychází přímý marketing z detailní segmentace, zákazníci obce jsou rozčleněni na relativně velké množství segmentů. Komunikace vůči těmto segmentům se pak liší podle jejich charakteristik. Vybraným investorům může obec zasílat specifické prezentační materiály upozorňující např. na specifičnost zaměření absolventů škol ve městě, která je z nějakého důvodu pro tyto investory zajímavá.

„Cílem přímého marketingu je navázání kontaktů s pečlivě vybranými perspektivními zákazníky z databáze.“ [8, s. 52] Toto může být veliký problém. Podle mého názoru obce tyto databáze nevedou, případně tato data systematicky netřídí. Je to dáno do určité míry tím, že obce nejsou zaměřeny na zisk. Dále je problémem, že např. zvýšení počtu turistů většinou nijak ovlivní rozpočet města, město tak „pouze“ napomáhá místním podnikatelům. Přesto by měl být přímý marketing uplatňován vůči investorům a specifickým segmentům z pohledu cestovního ruchu.

1.5 Nová média

„Klasická média masové komunikace se v devadesátých letech minulého století rozšířila o tzv. nová média. Pod tímto pojmem rozumíme internet a jeho různé aplikace.“ [4, s. 194] Výhoda internetu spočívá ve velkém urychlení komunikace, slučuje do sebe televizní vysílání, reklamu, public relations i další prvky komunikačního mixu. Dále minimalizuje náklady na získání informace. Pokud má již příjemce jednorázovou investicí pořízenou výpočetní techniku a zaplacenou měsíční splátku za internet, jeho dodatečné náklady jsou pak nulové. Stará média tak postupně začínají vytlačet média nová¹⁶, přestože i ta mají nadále své místo na slunci. Rychlost vývoje v oblasti nových médií je až neuvěřitelná, kdo by např. odhadoval masový rozvoj facebooku v posledních letech a obecně módnost sociálních sítí? I jim se dnes musíme seriózně věnovat, jak jsme se mohli přesvědčit, mohou významně ovlivnit např. výsledky parlamentních voleb.

Podle některých autorů jsou s rozvojem nových médií spojena i různá negativa. „Autorská práva (copyright) jsou pravděpodobně největším právním problémem nových médií.“ [12, s. 66] V minulosti nebylo běžné, aby pirátskou kopií bylo schopno bez komplikací vyrobit i dítě školního věku. Ale to není vše. „Přesun k novým médiím dal nadnárodním telekomunikačním a ICT korporacím do rukou obrovský vliv“ [12, s. 22], který může být zneužitelný. Velkým problémem může být v konkrétních případech také anonymita internetové komunikace.

Nových médií je celá řada, můžeme v tomto případě hovořit o webových stránkách, e-mailu, chatu, internetovém telefonování, digitálních masmédiích (rádia a televize), online hrách, v dnešní době zažívají veliký rozmach internetové aukce a nakupování přes internet. Svou pozici si již našly blogy, wiki systémy, sociální sítě aj.

Do nových médií patří také mobilní zařízení a jejich aplikace. Při dnešních technologických možnostech, kdy mobilní telefony bez problémů pracují s internetem a dalšími relativně složitějšími technologiemi, se jedná o velice významný nástroj vnější komunikace. „Rozšířenost mobilních telefonů umožnila mobilnímu marketingu zasáhnout spotřebite-

¹⁶ Jedná se o paralelu, kterou je na tomto místě vhodné zmínit. Kdo by si byl pomyslel před dvaceti lety, že mobily až drasticky omezí pevné linky? Kolik domácností má dnes doma pevnou linku?

le v různých situacích, kde jej běžná média nemohou následovat, např. když jsou venku nebo blíže k místům, kde kupují a spotřebovávají produkty.“ [16, s. 43] Významné postavení má mobilní marketing např. v Japonsku. Souvisí to samozřejmě s velice rychle rostoucím připojováním Japonců k internetu prostřednictvím mobilu. „U zveřejňování reklam prostřednictvím mobilních sítí je očekáván největší nárůst v celém japonském reklamním průmyslu, očekává se, že dosáhne trojnásobku aktuálního objemu.“ [16, s. 42]

2 TEORIE VNITŘNÍ KOMUNIKACE

2.1 Význam interní komunikace

Vnitřní komunikace je pro organizaci stejně klíčová jako komunikace vnější. Z hlediska přímé komunikace s veřejností má samozřejmě jen podpůrnou roli a její důsledky jsou spíše nepřímé ve smyslu využívání zaměstnanců jako jednoho z „důvěryhodných“ informačních zdrojů¹⁷ pro veřejnost. Toto je ovšem klíčové. Organizace může mít výborně zpracovanou corporate identity. Může mít zpracovanou a implementovanou vnější komunikační strategii, pokud ovšem zaměstnanci „vynášejí“ o organizaci na veřejnost negativní informace a nejsou sami s organizací ztotožnění, je poté velmi složité přesvědčit veřejnost o pozitivěch organizace. „Nic nepoškodí image organizace tak jako každodenní působení zaměstnanců na komunitu.“ [5, s. 65] Každý nespokojený zaměstnanec informuje „pouze“ své okolí, tito lidé zase „jen“ své přátele. Konečné důsledky mohou být poté katastrofální. „Je známo, že až 50% hodnoty akcií tvoří právě reputace firmy.“ [6, s. 56] Tato je ovlivněna především veřejným míněním. „Veřejné mínění spočívá více na fikcích než na faktech. Když už ale vznikne, působí jako fakta.“ [6, s. 56]

Z pohledu interního marketingu jsou zaměstnanci chápáni jako vnitřní zákazníci organizace. Pro jeho rozvoj byly klíčové tzv. Hawthornské experimenty. Svůj název získaly od názvu čtvrti na předměstí Chicaga, ve které byly ve firmě „Western Electric“ Eltonem Mayem v třicátých letech minulého století prováděny. Jejich klíčovým výstupem bylo zjištění, že mnohem větší vliv na výkon zaměstnanců, než se kdy předpokládalo, „mají prvky tzv. sociálního prostředí.“ [5, s. 67] Na pracovní morálku a výkonnost tedy mají velký vliv dobré mezilidské vztahy na pracovišti. „Cílem je vytvářet integrované pracovní skupiny, budovat pozitivní vztah pracovníků k firmě, minimalizovat konflikty, odchody dobrých pracovníků.“ [5, s. 67] Výkonnost zaměstnanců je ovlivněna i dalšími faktory. Může se jednat o odbornost managementu (včetně mistrů), informovanost zaměstnanců o firemních cílech, poslání a filozofii, sounáležitost firemních cílů s veřejným zájmem apod. Tyto po-

¹⁷ Zaměstnanci jsou veřejností vnímáni jako nositelé důvěrných informací z vnitřku organizace.

znatky jsou dnes aplikovány ve většině firem. Obvykle se touto problematikou zabývá personální oddělení v rámci řízení lidských zdrojů.

K informovanosti zaměstnanců napomáhá především interní komunikace. Zaměstnanci musí neustále dostávat informace v odpovídající kvalitě a ve správném čase¹⁸. Pozitivním důsledkem je pak zlepšení efektivity produkčních procesů. Po přijetí do zaměstnání musí zaměstnanec získat veškeré vstupní informace. Musí být seznámen se zaměstnanci, se kterými bude v rámci své pracovní činnosti spolupracovat. Je nezbytné jej informovat o veškerých interních předpisech a podnikové kultuře. Je třeba jej rovněž seznámit s historií organizace, její filozofií a posláním. Celkově tedy musí mít při nástupu do zaměstnání veškeré informace, které jsou nezbytné pro jeho rychlé zapracování a plnohodnotný pracovní výkon. Ale i pro organizaci je nový zaměstnanec zdrojem cenných informací. „Nově nastupující pracovník má oči návštěvníka, které si rychle povšimnou např. neracionálních postupů a opatření, na něž si ostatní pracovníci přirozeně již dávno zvykli.“ [5, s. 69]

Jakmile je zaměstnanec zapracován, je nezbytné ho informovat o všech významných změnách v rámci organizace. Je rovněž důležité jej vzdělávat a motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. K tomuto slouží nejen finanční prostředky, ale i další bonusy jako jsou zaměstnanecké výhody, pocit seberealizace a uznání aj. Klíčová je rovněž komunikace při ukončení pracovního poměru. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanec se může kdykoliv do firmy vrátit. Dále je zřejmé, že zaměstnanec bude informovat své okolí o formě, jakou byl pracovní poměr ukončen. Toto je velmi důležité především v situaci, pokud firma z důvodu reorganizace propouští více zaměstnanců. V tomto případě je vhodné využít metodiku tzv. outplacementu, což je „velmi osobní servis, služba zaměstnancům, jak hledat nové zaměstnání řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování).“ [13, s. 53] Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o metodiku napomáhající zvládnout organizační změny spojené s propouštěním a minimalizovat negativní dopad těchto změn jak na firmu samotnou, tak i na odcházející zaměstnance. Firma hromadným propouštěním riskuje svou

¹⁸ S vnitřní komunikací souvisí rovněž procesní analýza a projektové řízení. Po úplném zmapování všech klíčových procesů dochází v případě obce k vytvoření tzv. katalogu služeb. S definováním procesů pak souvisí i mapování nezbytné vnitřní komunikace jako podpůrného nástroje pro zvýšení efektivity těchto procesů. Touto problematikou se budeme blíže zabývat v rámci kapitoly 3.6.

pověst dobrého zaměstnavatele. Proto je v rámci outplacementu s propouštěnými zaměstnanci nadále pracováno. Firma se jim snaží pomoci najít si nové místo, vzdělává je, snaží se je připravit na výběrové řízení. Jedná se samozřejmě o dodatečné personální náklady, firma však výrazně získává udržením (vylepšením) image a celkově tak ve střednědobém a dlouhodobém horizontu spoří náklady.

Existují rovněž další důvody, proč je kvalitní komunikace uvnitř organizace klíčová. Tak jako strom potřebuje k životu své kořeny, pro vnější komunikaci je nezbytné mít zajištěný efektivní přenos informací uvnitř organizace. Zjednodušeně řečeno všichni musí mít ve správný čas potřebné informace v odpovídající kvalitě, mnohé informace je třeba centrálně archívat. U velkých organizací o minimálně stovkách zaměstnanců se jedná poměrně o častý problém. Organizace musí vynakládat nemalé prostředky na zvyšování efektivity vnitřní komunikace. Nejen čas jsou peníze. Pokud organizace vnitřní komunikaci podcení, může dojít ke snížení efektivity procesů v organizaci, což může v konečném důsledku vést ke zbrzdění rozvoje organizace, zvyšování nákladů a poklesu zisku (v případě neziskové a veřejnoprávní organizace pak k snížení kvality a objemu produktu organizace).

Velkým nebezpečím pro organizaci je rovněž tzv. šeptanda, v marketingu označovaná jako „word of mouth“ (WOM). Jedná se o tradiční šíření informací ústním podáním, dnes často také za pomoci nových médií. Pokud zaměstnanci nemají dostatek oficiálních informací, začnou se v organizaci šířit informace, které nejsou založené na pravdě, ale pouze na různých spekulacích a předpokladech. Bohužel zaměstnanci těmto informacím „rádi“ věří. Jak říká české přísloví: „Na každém šprochu je pravdy trochu“. Následně je velmi složité a nákladné přesvědčit zaměstnance o opaku a zamezit šíření poplašných zpráv. Často se to ani nemusí úplně podařit.

WOM je ale především moderní marketingovou technikou, která se významně využívá v komunikaci se zákazníky. Bylo zjištěno, „že 82% z nejrychleji rostoucích soukromých společností zaměstnává specialisty na WOM“. [15, s. 22] WOM je dnes natolik celosvětově využíván, že má i svou celosvětovou asociaci. „Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) byla založena v roce 2004 k definování standardů, nejlepších praktik a metrik pro tuto novou disciplínu“. [15, s. 23]

2.2 Zásady, úkoly, cíle a nástroje interní komunikace

Interní komunikace je proces, který musí být jednoznačně definován. Je třeba vytvořit určité mantinely, v rámci kterých má interní komunikace probíhat. Vytvoření těchto zásad interní komunikace výrazně ovlivňuje efektivitu vnitřního komunikačního procesu. A toto je samozřejmě nezbytné, pokud chceme, aby interní komunikace fungovala jako otevřený systém. Právě tato otevřenost v celkovém důsledku usnadňuje bezproblémové, efektivní a předem plánované šíření informací v rámci organizace. Je klíčové, aby interní komunikace zahrnovala všechny zaměstnance organizace, od managementu až po pomocný personál. Jen takto se všichni zaměstnanci mohou ztotožnit s cíly, filozofií a posláním organizace.

Je nezbytné, aby v organizaci efektivně fungovala horizontální i vertikální komunikace. Většina veřejnoprávních organizací, dle mého názoru, zvládá relativně efektivně komunikaci vertikální. Jedná se často o záležitosti, které vychází ze zákona, z organizační struktury obce, interních předpisů a případně také z „práva zvykového“. Problémem však často může být komunikace horizontální. Mnohdy je u dlouhodobých a finančně náročných projektů problémem komunikovat horizontálně napříč bez „velkého ovlivňování“ ze strany managementu organizace¹⁹. Aby interní komunikace splnila svůj účel, je nezbytná důvěra mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a zaměstnanci napříč. Nelze opomenout již zmiňovanou sounáležitost zaměstnanců s organizací.

Součástí efektivní interní komunikace a interního marketingu je také odměňování, jenž by mělo být spravedlivé a motivační²⁰. Odměňování má také velký vliv na spokojenost zaměstnanců, byť se samozřejmě nejedná o jediný faktor, který spokojenost zaměstnanců ovlivňuje. Nelze opomenout bezkonfliktní pracovní podmínky, bezpečnost a pohodlí při práci a mnohé další faktory, které jsem již zmínil výše.

¹⁹ Ve Statutárním městě Opava je tato problematika řešena prostřednictvím projektového řízení.

²⁰ Dle mého názoru se jedná o klíčový problém ve veřejné správě. Absence tlaku na vytváření zisku a samotný princip managementu města složeného z volených zástupců, kteří neprošli výběrovým řízením, vede často k situaci, kdy jsou zaměstnanci odměňováni bez přihlídnutí k jejich pracovnímu výkonu.

Většina zaměstnavatelů řeší často v rámci interní komunikace velmi podobné problémy, proto jsou úkoly a cíle v rámci interní komunikace často velmi podobné. Je velmi důležité uvědomit si zvědavost zaměstnanců ve věci existence a rozvoje organizace. Tato zvědavost je logická a přirozená. Organizace je pro ně zdrojem finančních prostředků nezbytných pro život a jakákoliv negativní změna může ovlivnit výši jejich příjmů a snížit životní standard. Této zvědavosti je nutné předcházet a komunikovat včas. Jak už bylo zmíněno, šeptanda může mít nedozírné následky pro vnitřní a vnější fungování organizace.

Dalším problémem, který s vnitřní komunikací přímo souvisí, je rozsáhlost organizační struktury. Ve velkých podnicích logicky vzniká pocit anonymity. U zaměstnanců může vznikat pocit, že nemohou nic ovlivnit. Management zase naopak nemusí s konkrétními zaměstnanci přicházet vůbec do styku, nemá tak možnost zpětné vazby a je ochuzen o cenný zdroj informací. Proto je trendem posledních let zjednodušení organizačních struktur, které by měly být spíše horizontální, než vertikální.

Samotná vnitřní komunikace je prováděna pomocí komunikačních nástrojů. Těchto je velmi mnoho. V posledních letech mnohé přibýly s ohledem na technologický vývoj a globalizaci společnosti. Mezi tradiční prostředky lze určitě zařadit ústní komunikaci²¹, tradiční písemnou komunikaci²², nástěnky a poutače, které je možné efektivně využít na chodbách budov, v kantýnách apod. S rozšířením internetu v devadesátých letech vstupují do hry nová média²³, která otvírají organizacím v rámci vnitřní komunikace nové možnosti a mohou vést při stejném výsledku k úsporám nákladů. Je úkolem všech organizací využít v rámci interní komunikace co nejvíce vhodných komunikačních nástrojů, ovšem s přihlédnutím na efektivitu jednotlivých komunikačních kanálů a náklady s komunikací spojené.

²¹ Rozhovory, porady, přednášky apod.

²² Dopisy, informační brožury, časopisy pro zaměstnance, podniková (interní sdělení) aj.

²³ Této problematice se věnuji v kapitole 1.5.

3 MARKETINGOVÝ MIX OBCE

„Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah organizace k jejímu podstatnému okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím atd.“ [14, s. 61] Je rozšířenou formou marketingu služeb, má celkem 8P²⁴. V následujícím textu se budu jednotlivým složkám městského marketingu blíže věnovat.

3.1 Produkt

„Produktem města nebo obce rozumíme vše, co město nabízí svým obyvatelům, návštěvníkům, podnikům a potencionálním investorům.“ [11, s. 60] Produkt obce musí být v souladu se strategickým plánem a vizí města. Je velmi různorodý a jeho jednotlivé složky vytváří celkový produkt obce. Celkový produkt obce není vytvářen pouze městským úřadem, ale i jeho občany, místními podnikateli, návštěvníky atd. Je zaměřen na základní cílové skupiny města, tedy občany, turisty a investory.

Právě s různorodostí dílčích produktů obce souvisí také vyšší náročnost měření kvality služeb poskytovaných obcí. K tomuto jsou využívány různé srovnávací metody. Velmi často jsou garantem kvalitních služeb poskytovaných městem různé jakostní certifikáty.

Produkt obce se významně liší od běžného firemního produktu. Při jeho spotřebě dochází k současnému uspokojování individuálních a kolektivních potřeb. Obec by měla poskytovat především produkty, po kterých je velká poptávka, ale nejsou poskytovány privátním sektorem²⁵. Některé služby poskytované městem jsou ze zákona povinné²⁶. Cílem marketingu města nemusí být pouze spotřeba konkrétní dílčí části produktu obce, ale i snaha o získání nových občanů apod.

²⁴ Produkt, cena, místo, distribuce, procesy, prostředí, lidé a partnerství

²⁵ Např. městská hromadná doprava

²⁶ Např. povinná školní docházka

3.2 Cena

Cena ověřuje v prostředí trhu hodnotu produktu. Ta pak „vyjadřuje faktickou užitečnost, která je dána vloženým kapitálem, množstvím spotřebované práce, použitými přírodními zdroji.“ [14, s. 67] Komerční firmy usilují v rámci cenové tvorby o maximalizaci zisku, v případě obcí je ale situace odlišná.

Při tvorbě cen je proti sobě postaveno několik přirozených tlaků. Občané chtějí ceny co nejnižší. Politická reprezentace města může nízkými cenami zvýšit svou popularitu u obyvatel města. Často jsou zájmy občanů v souladu se společenskými náklady a výnosy²⁷. Ušlý zisk pak ovšem musí obec hradit ze svého rozpočtu. Města však často využívají různých dotací²⁸, nově i sponzoringu a PPP. Ale i služby poskytované zákazníkům města zdarma mají svou cenu, jejich náklady jsou hrazeny z našich daní. Z těchto protikladných argumentů je tedy zřejmé, že cenová tvorba je v případě obcí velmi komplikovaná, ovlivňuje ji celá řada výše uvedených faktorů. Volná tvorba cen ze strany obcí může být navíc omezena zákonem nebo regulací.

Podle strategie města, která je vždy ovlivněna veřejným zájmem, ale i politickou ideologií vládnoucí koalice, jsou pak jednotlivé produkty nabízeny bezplatně, za dotovanou cenu, za cenu na úrovni nákladů či za cenu tržní. Města často používají i tzv. demarketing, tedy odrazování zákazníků od spotřeby produktu. Určité produkty jsou úmyslně poskytovány za výrazně vyšší cenu než je cena tržní²⁹.

3.3 Distribuce

„Distribuce je veškerá činnost spjatá s pohybem zboží od výrobce k uživateli.“ [14, s. 72] V rámci distribuce hovoříme o distribučním kanálu, tedy o cestě, kterou se produkt obce dostává ke konečnému spotřebiteli. Produkt obce může být distribuován dvojím

²⁷ Kvalita ovzduší ve městě, hustota dopravy, úroveň kriminality ve městě apod.

²⁸ Evropské dotace, jiné mezinárodní dotace, dotační programy ministerstev a krajů aj.

²⁹ Vysoká cena parkovného v centru města může vést ke snížení počtu aut v centru města a vyššímu využívání veřejné hromadné dopravy.

způsobem. Obce jej mohou doručit spotřebiteli vlastními distribučními kanály³⁰ nebo využít tzv. outsourcingu. Přímá distribuce znamená vysoký tlak na profesionalitu kontaktní personálu, v poslední době často lidský faktor nahrazují moderní technologie. Outsourcingu obce většinou využívají v případě, kdy privátní společnosti „disponují specifickými vhodnými k poskytnutí služby. Pro obec by bylo nákladné tyto zdroje pořizovat a udržovat na svůj vlastní náklad.“ [11, s. 82] Při rozhodování o způsobu distribuce obce posuzují různé faktory, např. náklady, spolehlivost, dostupnost, kvalitu či pohodlí pro spotřebitele. Klíčové je posílení distribuce o efektivní využití komunikačního mixu, aby byli zákazníci města o nabízených službách dostatečně informováni.

Nelze rovněž zapomenout na vhodné umístění služby. Optimální vzdálenost zákazníka města od služeb se liší podle typu produktu. Zatímco v případě komerčních služeb je tato vzdálenost závislá na efektivitě prodeje, u veřejných služeb je významně zohledňován princip rovnosti všech potencionálních zákazníků³¹.

Zvláštním případem jsou služby poskytované obcí v rámci přenesené působnosti státní správy. U těchto veřejných služeb je obecní „úřad v podstatě určitým typem distribučního kanálu, jehož prostřednictvím vykonává stát svou moc, popřípadě slouží občanům daného území“ [11, s. 82]

3.4 Propagace a komunikační mix

O propagaci a komunikačním mixu jsme již hovořili v rámci kapitoly „Teorie vnější komunikace“, nebudu se jí tedy blíže zabývat. V nejširším pojetí komunikační mix zahrnuje reklamu, public relations, osobní prodej, podporu prodeje, sponzoring, lobbying, přímý marketing, vizi organizace (města), e-marketing a výstavy a veletrhy³².

³⁰ V tomto případě je produkt dodáván spotřebitelům přímo obcí, případně jejími příspěvkovými organizacemi nebo organizacemi s majoritním vlastnickým podílem města.

³¹ Jedná se o např. o optimální rozmístění knihoven ve městě s ohledem na jejich dostupnost pro všechny občany města.

³² Podle některých autorů jsou výstavy a veletrhy, sponzoring a lobbying součástí public relations.

3.5 Lidé

Lidé vstupují do vztahů s městem v různých rolích. Zákazníky obce lze zjednodušeně rozdělit na občany, podnikatele, turisty, investory, ale i ostatní organizace v rámci veřejné správy a jiné organizace, často neziskového charakteru. „Zákazník není pouze kupující, je spoluproducentem, bez něhož by služba nemohla vzniknout.“ [11, s. 107] Především je však zákazník uživatelem služeb. Vstupuje i do role nositele podpory prodeje a šířitele informací, vytváří tzv. šeptandu (Word of Mouth) a ústní reklamu.

Stejně jako v komerčním sektoru mají zaměstnanci klíčový význam i při budování reputace městského úřadu v očích místní veřejnosti. Mohou významně ovlivňovat image obce. Často je na ně pohlíženo jako na ty, kteří mají „tajné“ informace. Z hlediska komunikace se zákazníkem je členíme do čtyř kategorií.

„Kontaktní personál má časté styky se zákazníky (klienty), má být dobře trénovaný, připravený a motivovaný k řešení problémů.“ [11, s. 105] Patří zde především odbory a oddělení zajišťující přenesenou působnost státní správy. Tito zaměstnanci jsou velmi dobrým zdrojem informací, získávají od zákazníků města přímou zpětnou vazbu. Modifikátoři jednají se zákazníky již méně často, nicméně také musí být školeni pro přímý kontakt s klientem. Patří mezi ně telefonistky, pracovníci podatelny, asistentky aj. Zvláštní pozici mají ovlivňovatelé, mezi které lze zařadit především vedení města a členy rady města a zastupitelstva města. K přímému kontaktu s běžným klientem zde příliš nedochází, jednají ovšem s významnými klienty města jako jsou investoři apod. Izolovaný personál (finanční odbor, právní odbor, odbor kontroly apod.) vykonává spíše podpůrnou činnost. Do kontaktu s běžným klientem se dostává velmi zřídka.

Dle pojetí interního marketingu, v personalistice nazývaného řízení lidských zdrojů, jsou zaměstnanci považováni za interní zákazníky. Zvyšování spokojenosti zaměstnanců vede k celkově vyšší produktivitě práce a nepřímo tak zvyšuje kvalitu produktu obce. Města se snaží získat kvalitní a motivované zaměstnance, vytvořit motivující a přátelské vnitřní prostředí. Důležité je také získat na svou stranu zaměstnance při dosahování strategických cílů. Této problematice se věnujeme i kapitole „Teorie vnitřní komunikace“.

3.6 Procesy

Procesem v marketingovém mixu obcí rozumíme standardizovaný postup při poskytování služby zákazníkovi. Právě tato standardizace významně přispívá k samotnému zhmotnění služby a může tak vzniknout konkurenční výhoda. „Zákazníci by měli být uspokojeni nejen z produktu (většinou služby), ale i ze způsobu, jakým byla služba dodána.“ [11, s. 111]

Klasickým problémem spojeným s poskytováním služby mohou být např. fronty na úřadech, které mohou být odbourávány za pomoci využití moderních informačních technologií, využitím rezervačních systémů, posílením zaměstnanců v dobách špiček, časovou analýzou front, analýzou kritických míst apod. Zlepšení procesů poskytování produktu obce lze nastolit rovněž relativně jednoduchými opatřeními jako jsou zjednodušení a vyšší srozumitelnost formulářů, školení personálů v jednání s klientem, využití moderních technologií, posílením informačních systémů, maximálně rychlým vyřizováním došlých písemností, dostupností některých služeb na více místech ve městě atd.

3.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je „přírodní prostředí obce a její celkové územní uspořádání včetně architektury. Patří sem i prostředí obecního úřadu.“ [11, s. 86] Lze zde rovněž zařadit nabídku pro volný čas, čistotu ve městě, demografické složení obyvatelstva a mnohé další. Město jej využívá k odlišení svých produktů na trhu. V oblasti bydlení jsou typickým příkladem sídliště. Město se snaží vylepšovat vnitrobloky, vysazovat novou zeleň, vytvářet místa pro oddych a pro relaxaci, byť není většinou vlastníkem samotných panelových domů. I drobné maličkosti v rámci prostředí obce jako jsou kancelářské potřeby, vzhled faktury apod. ovlivňují vytvoření konečného dojmu v mysli zákazníka. Materiální prostředí často napomáhá zhmotnění služeb poskytovaných městem. „Než se zákazník rozhodne využít nabízenou službu, posuzuje ji podle viditelných znaků, tedy podle konkrétního hmotného prostředí, které jej obklopuje.“ [11, s. 87]

Materiální prostředí členíme na základní prostředí a periferní prostředí. Základní prostředí je přímou součástí služby, nelze jej od služby oddělit. Patří zde např. vybavení kanceláře, čistota v MHD, kontaktní personál aj. Mezi periferní prostředí patří např. formuláře, mapy města, jízdenky v MHD, lístky do divadla apod.

3.8 Partnerství

Novým prvkem, který není součástí marketingu komerčních služeb, je partnerství. Jsou vytvářena nejen mezi obcemi navzájem, ale i se soukromým sektorem. Pro město jsou klíčová především z pohledu regionálního rozvoje. „Partnerství znamená účast soukromého i veřejného sektoru při řízení obce a zároveň vytváření sítě vztahů s různými subjekty tvořícími a ovlivňujícími produkt.“ [11, s. 114]

Jedná se především o marketing vztahů, který klade důraz na šest klíčových trhů³³. Např. na referenčních trzích se jedná o vytváření image obce pomocí tzv. šeptandy (word of mouth), vhodným nástrojem může být tzv. virální marketing.

Cílem marketingu vztahů může být také získání dodatečných finančních zdrojů pro město. Proto je nezbytné vytvářet dobré vztahy s tzv. ovlivňovateli (poskytovatelé dotací, poslanci z regionu, vláda a ministerstva, orgány Evropské unie, podnikatelé atd.). Klíčový je také trh spotřebitelů. Politická reprezentace města usiluje o dobré vztahy s občany města, kteří je pak, v případě dobře fungujícího města a úřadu, mohou odměnit opětovným zvolením do čela města v následujících komunálních volbách.

Město se logicky snaží vytvářet dlouhodobé vztahy s dodavateli, což vede v konečném důsledku ke garanci kvality poskytovaných služeb, jistotě v termínech dodávek či nižší ceně. V tomto snažení je nicméně město jako veřejný subjekt limitováno legislativou.

Zaměstnanci jsou pro město, stejně jako pro komerční firmu poskytující služby, velmi klíčoví. Město by se tak mělo snažit budovat si pozici dobrého zaměstnavatele nejen ve vztahu ke stávajícím zaměstnancům, ale vhodnou komunikační strategií i k zaměstnancům potenciálním.

³³ Trhy dodavatelů, spotřebitelů, zaměstnanců, potenciálních pracovníků, ovlivňovatelů a referenční trhy.

4 FORMULACE HYPOTÉZ

Již od roku 2003 jsem zaměstnancem SMO. Po celou dobu pracuji na pozici koordinátora zahraničních vztahů města. Má pozice je jako samostatné pracoviště součástí odboru kancelář primátora. V rámci své vedlejší pracovní činnosti se rovněž výrazně zapojuji do vnější komunikace města, vytvořil jsem několik turistických letáků, které byly často vytvářeny v rámci česko-polských příhraničních projektů. Jsem autorem stolní „Hry o bílé Opavě“, která zábavnou formou shrnuje velké množství zajímavostí o městě z různých oblastí. Rovněž jsem byl vedoucím projektu, jehož výstupem byla reprezentativní kniha o Opavě s názvem „Opava, dáma věčně mladá“. V současnosti jsem vedoucím projektu zabývajícího se analýzou vnější komunikace SMO a tvorbou komunikační strategie. Součástí projektu je rovněž implementační část.

Dovolil bych si říci, že mé praktické zkušenosti s vnější komunikací SMO jsou tedy poměrně velké. V minulosti jsem se zabýval spíše prezentací města z hlediska cestovního ruchu, v současnosti v rámci vedení zmíněného projektu také komunikací vůči zákazníkům města, především občanům. Jsou mi dostupné mnohé interní informace. Formuloval jsem tedy před analytickou částí následující čtyři hypotézy:

1. V letech 2003-2010 došlo k velkému zlepšení v úrovni komunikace SMO.
2. SMO využívá pestrou paletu komunikačních kanálů.
3. Komunikace SMO není centrálně koordinována.
4. Existují velké rozdíly v intenzitě vnější komunikace mezi jednotlivými odbory SMO.

Platnost těchto hypotéz bude následně ověřena v praktické části této diplomové práce. Jako dlouholetý zaměstnanec organizace, pro kterou vytvářím diplomovou práci, mám samozřejmě pocit, že zpracování analytické části pro mě nemá valného významu. Klíčové problémy komunikace SMO jsou mi přece dlouhodobě známy. Tento pocit je pravděpodobně přirozený, asi by podle mého názoru nebylo obvyklé, pokud bych ho neměl. O to více jsem zvědav, nakolik se mé předpoklady po praktické části diplomové práce potvrdí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS METODOLOGIE UŽITÉ V RÁMCI VÝZKUMU

Pro analýzu komunikace v roce 2003 je základním informačním materiálem diplomová práce Mgr. Jany Mrkvičkové, která ji sepsala v rámci svého studia oboru Marketingová komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Mrkvičková svou diplomovou práci standardně rozdělila na 3 základní bloky (teorie, analýza a praktická část), které pak člení do jednotlivých kapitol. Teorii rovněž člení na 3 části, teorii vnější komunikace³⁴, teorii vnitřní komunikace³⁵ a corporate identity. Ve stejných blocích je pak strukturována i analytická část. V praktické části pak Mrkvičková navrhuje komunikační strategii Statutárního města, nabízí také způsob zavedení corporate identity a popisuje v rámci diplomové práce také projekt vnitřní komunikace.

Komunikace města v roce 2010 byla analyzována pomocí metod primárního a sekundárního výzkumu. Pro Statutární město Opava je komunikace skutečně velmi důležitým tématem. Z prostředků Evropské unie je realizován projekt³⁶, jehož součástí je i tvorba komunikační strategie města a úřadu. Komunikační částí tohoto projektu se zabývá speciální pracovní skupina, kterou řídím. Společně s dodavatelskou firmou³⁷ realizujeme jednotlivé aktivity projektu v rámci jeho analytické, návrhové a implementační části. Analytická část projektu byla v únoru 2011 ukončena vytvořením souhrnného analytického dokumentu mapujícím aktuální komunikaci Statutárního města Opavy³⁸. V dokumentu je mj. obsaženo několik výzkumů, které byly na podzim v rámci tohoto projektu realizovány.

V listopadu roku 2010 byli dotazováni návštěvníci Magistrátu města Opavy na služby poskytované úřadem, tímto výzkumem byl zkoumán rovněž image úřadu. Anketa byla úmyslně realizována dodavatelskou firmou, aby nedošlo k subjektivnímu zkreslení výsledků výzkumu ze strany zaměstnanců města.

³⁴ Dále členěno na PR, reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, partnerství, lobbyismus a partnerství

³⁵ V této kapitole se Foltysová zabývá interním marketingem, interním PR a interní komunikací.

³⁶ Město Opava – procesní analýza, projektové řízení a komunikace

³⁷ CORTIS Consulting s.r.o., firma vybraná ve veřejné zakázce pro realizaci komunikační strategie

³⁸ Jedná se o položku 18 v seznamu literatury.

Samostatně jsem realizoval kvalitativní průzkum, do kterého byla zapojena všechna významná pracoviště z hlediska komunikace. Jednalo se o vedoucí odborů a oddělení, ředitele (specializované pracovníky) příspěvkových organizací a další. Formou osmnácti otevřených otázek a dvou uzavřených otázek byla mapována veškerá vnější komunikace Statutárního města Opavy.

Osobně jsem provedl formou rozhovoru s tiskovým mluvčím města kvalitativní výzkum zaměřený na různé oblasti městské komunikace. Formou sekundárního výzkumu byla analyzována klíčová pracoviště z hlediska města a sice podatelna na radnici v centru Opavy a recepce v úředním areálu na ulici Krnovské. Tento dílčí průzkum rovněž obsahoval analýzu postupu řešení stížností na Magistrátu města Opavy.

V rámci pracovní skupiny „Komunikace“ byly rovněž realizovány další dva výzkumy. První byl zaměřen na komunikaci vnější a mapoval četnost využívání jednotlivých komunikačních kanálů vybranými pracovníky MMO. Druhý byl zaměřen na komunikaci vnitřní a byla zjišťována četnost komunikace mezi jednotlivými pracovišti MMO.

Zmíněný analytický dokument rovněž obsahuje analýzu klíčových komunikačních nástrojů města, nelze neuvést např. internetové stránky města, Televizní zprávy z Opavy, městský časopis Hláska, grafický manuál a další.

6 ANALÝZA IMAGE MAGISTRÁTU MĚSTA OPAVY

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, město zadalo dodavatelské firmě a, v rámci kterého bylo zjišťováno, jak město a úřad vnímají jeho zákazníci. V úředním areálu na Krnovské provedla průzkum formou ankety, ve kterém bylo osloveno sto respondentů. Respondenti odpovídali celkem na 11 otázek. Výsledky jsou velmi pozitivní, až překvapivé. Jsou ve velkém nesouladu s tím, jak Magistrát města Opavy propagují místní média. Respondenty byli muži (61%) i ženy (39%). Magistrát navštívili jako občané v úřední záležitosti (88%) i jako zástupci právnických osob (12%). V rámci vyřizování svých záležitostí navazují klienti města první kontakt s MMO nejčastěji za pomoci internetu (49%) či osobně na úřadě (36%). Prvotní informace poskytované Magistrátem jsou zcela srozumitelné pro 90 % respondentů, finální informace považovalo za velmi srozumitelní 79% respondentů. 92% respondentů považovalo jednání úředníků za velmi vstřícné, 76% respondentů považuje znalosti úředníků MMO, jejich profesionalitu za zcela postačující. Podle 86% respondentů byla jejich záležitost vyřízena úředníky MMO velmi rychle pružně. Více jak polovina respondentů (56%) považuje celkový dojem z úřadu za velmi uspokojivý. Skoro polovina respondentů navštívila Magistrát několikrát za rok. Nejčastěji využívaným kanálem pro komunikaci bylo u respondentů osobní setkání (37%), oblíbený je rovněž městský časopis Hláska, web města a telefon. Mezi nejméně využívané komunikační kanály naopak patří datové schránky (53%), sms infokanál (40%). Občané rovněž příliš nemají zájem sledovat jednání zastupitelstva (33%). Grafy s výsledky výzkumu naleznete v příloze P I, samotný dotazník pak v příloze P VI.

7 ANALÝZA VNĚJŠÍ KOMUNIKACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY V LETECH 2003 A 2010 A SROVNÁVACÍ ANALÝZA

Od roku jsem 2003 zaměstnancem Magistrátu města Opavy, v rámci své profesní praxe se zabývám prezentací města a zahraničními vztahy. Realizaci mnohých komunikačních aktivit a projektů si osobně pamatuji, nicméně jsem byl v roce 2003 zaměstnancem novým a spíše než komunikací jsem se vždy zabýval zahraničními vztahy města. Proto je pro mě základním zdrojem dat pro analýzu komunikace Statutárního města Opavy v roce 2003 diplomová práce Jany Mrkvičkové.

7.1 Analýza vnější komunikace SMO v roce 2003

7.1.1 Public relations

V roce 2003 nebyly stanoveny cíle v rámci komunikace s veřejností. Často byly prezentovány veřejnosti pouze informace, které musí obec zveřejňovat ze zákona. Přesto už v té době bylo pro komunikaci s veřejností vyhrazeno oddělení³⁹ v rámci odboru rozvoje města. Jedním ze základních nástrojů komunikace, který SMO v roce 2003 využívalo, byly tiskové konference. Konaly se následující den po zasedání Rady města Opavy v dopoledních hodinách. Zástupci místních médií vždy obdrželi pozvánku s programem tiskové konference od sekretariátu primátora. Účastnili se jich pravidelně primátor, náměstci a tajemník. Další informace o chodu města mohli novináři získat na zasedáních Zastupitelstva města Opavy, která jsou oproti zasedáním RMO ze zákona veřejná. Vyřizování stížností občanů probíhalo standardně dle zákona. Jednalo se o běžnou agendu odboru kontroly, který tuto problematiku řešil sám nebo v součinnosti s ostatními odbory MMO.

Stejně jako ostatní města se i Opava pravidelně účastnila různých výstav a veletrhů. Převážně se jednalo o veletrhy cestovního ruchu⁴⁰, kde se město prezentovalo buď samo-

³⁹ Oddělení prezentace města a zahraničních vztahů

⁴⁰ Go-Regiontour v Brně, ITF Slovakiaitour v Bratislavě, Holiday World v Praze

statně nebo v rámci Euroregionu Silesia⁴¹. Opava měla svou expozici také v rámci výstavy Orbis zaměřené na technologie pro rozvoj měst a obcí.

Město již v roce 2003 aktivně spolupracovalo s regionálními médii. Pravomoc poskytovat informace médiím mělo vedení města⁴², v konkrétních oblastech se novináři dotazovali přímo i vedoucích odborů a oddělení. Intenzita komunikace s novináři byla různá podle jednotlivých odborů. Častá byla i nechuť s médii spolupracovat, na čemž měli mnohdy podíl samotní novináři. Nejvíce zpráv o aktivitách města bylo zveřejněno v týdeníku Region⁴³. Občané zde mohli získat informace o činnostech, plánech a každodenní činnosti Magistrátu města Opavy. V průměru byly v roce 2003 publikovány každý týden o činnosti města 4 články. Magistrát v Regionu zadával také inzerci. Tato byla srozumitelná, na druhou stranu měla ovšem z hlediska teorie komunikace základní nedostatky. Chyběl jednotný styl, logo či znak města. Nebyla definovaná velikost ani druh písma.

Již v roce 2003 město vydávalo také měsíčník Hláska⁴⁴. Občané tak byli jeho prostřednictvím informováni o dění ve městě, zejména se zaměřením na činnost Magistrátu. Vycházel v počtu 25 000 ks, poslední list byl vždy věnován kulturnímu kalendáři. V té době se jednalo asi o nejzajímavější komunikační nástroj opavské radnice. Vedením Hlásky byl v roce 2003 mj. pověřen nový redaktor, jehož práci podporovala redakční rada složená ze zaměstnanců Magistrátu. Občané zde mohli nalézt všechny důležité informace, veřejné dění pak mohli ovlivnit především prostřednictvím anket. Mezi slabé stránky Hlásky patřila v roce 2003 nedokonalá grafika a její oblíbenost především u občanů nad 60 let.

Tradičním nástrojem vnější komunikace měst jsou informační letáky a brožury. Dva vydala v roce 2003 Městská policie⁴⁵, grafické zpracování obou letáků bylo velmi podobné. Texty byly stylisticky nedokonalé, díky záměnám slov docházelo ke změnám ve významu textu, ze kterých také není patrné, pro jakou cílovou skupinu jsou určeny. Svě letáky vydá-

⁴¹ Česko-polský euroregion v příhraničním Slezsku se sídly v Opavě a Ratiboři

⁴² Primátor, tři náměstci primátora, tajemník

⁴³ Příloha tehdejšího Moravskoslezského deníku

⁴⁴ Vychází dosud. Hláska je zároveň i název budovy současné opavské radnice.

⁴⁵ Rady cyklistům a chodcům a Rady chovatelům psů

val také odbor životního prostředí⁴⁶, ty byly jednoznačně lépe zpracovány. Významným nástrojem vztahů města s veřejností jsou rovněž ocenění města. Město v roce 2003 udělovalo Cenu Petra Bezruče⁴⁷ a čestné občanství města.

Úřední deska je komunikační nástroj, který města i další instituce státní správy a samosprávy zřizují ze zákona. V roce 2003 byla umístěna před opavskou radnicí a také v některých místních částech⁴⁸. Jsou na ní umístovány především povinně zveřejňované informace⁴⁹.

V Opavě v roce 2003 nebyla zřízena funkce tiskového mluvčího, vedení města o toto nemělo zájem. Statutární město Opava v roce 2003 také nevydalo výroční zprávu. Město nezasílalo do médií ani tiskové zprávy.

SMO v roce 2003 hojně využívalo marketing události. Tradiční česko-polskou společenskou akci byl Den Ratiboře v Opavě a Den Opavy v Ratiboři⁵⁰, jeho součástí byl tradičně kulturní program i sportovní zápolení. Opavané již v roce 2003 mohli navštěvovat vánoční a velikonoční trhy, které byly velice podobné obdobným akcím v jiných městech.

Několika opavskými organizacemi⁵¹ byl společně připravován Den Země, jehož součástí bylo hned několik akcí⁵². Odbor životního prostředí i v roce 2003 organizoval jarní a podzimní úklid či soutěž „O nejkrásnější okno“⁵³.

⁴⁶ Leták „Zajímá Vás stav životního prostředí?“ byl přílohou Hlásky. Jana Mrkvičková ve své diplomové práci analyzuje rovněž leták „Informace o odpadech a systému nakládání s odpady na území SMO“.

⁴⁷ Cena za kulturní činnost pojmenovaná po opavském rodákovi

⁴⁸ Jaktář, Kylešovice, Kateřinky

⁴⁹ Informace týkající se Zastupitelstva města Opavy, informace o volbách, vyhlášky Finančního úřadu, územní rozhodnutí, veřejné zakázky aj.

⁵⁰ Akce se pravidelně střídaly. V Opavě tak Den Ratiboře probíhal jednou za dva roky.

⁵¹ Odbor životního prostředí, odbor školství a kultury, Stanice mladých techniků a přírodovědců a Masarykova střední zemědělská škola v Opavě.

⁵² Vysazování stromků, úklid veřejných prostranství za přispění žáků základních a středních škol, výstavy aj.

⁵³ Komise hodnotila např. celkový dojem, kompoziční uspořádání výsadby, zdravotní stav rostlin aj.

Oddělení školství v rámci odboru školství a kultury nepřicházelo v roce 2003 příliš do styku s veřejností. Výjimkou byla situace, kdy město usilovalo o zpřístupnění hřišť u základních a mateřských škol veřejnosti v odpoledních hodinách⁵⁴. Oddělení kultury stejného odboru komunikovalo s veřejností mnohem více. Jednalo se především o propagaci tradičních opavských festivalů⁵⁵ a dalších kulturních aktivit podporovaných⁵⁶ či organizovaných městem. Před festivaly probíhaly tradičně tiskové konference, spolupráce byla navázána přibližně s 15 médii. K festivalům Bezručova Opava a Další Břehe byl vydán programový bulletin o rozsahu 40-50 stran a nákladu 2000 ks, který byl distribuován zdarma.

S veřejností s ohledem na svou činnost komunikoval i odbor sociálních věcí. Město v roce 2003 podpořilo 34 projektů v sociální oblasti, u dalších 10 napomohlo získat dotaci z příslušného ministerstva⁵⁷. Důležité z pohledu komunikace bylo především pracoviště prevence kriminality a protidrogový koordinátor.

7.1.2 Reklama

Město v roce 2003 vydalo několik prezentačních materiálů, jejich počet však byl podle Jany Mrkvičkové nedostatečný. Materiálům chyběl jednotný vizuální styl. Pouze jeden z materiálů byl k dispozici zdarma. Většina prezentačních materiálů byla zaměřena především na turistickou propagaci města. Byly distribuovány na veletrzích či byly k dispozici pro zájemce k prodeji v informačním centru. Mrkvičková vyzdvihla ve své práci tři publikace. Jednalo se o desetistránkovou brožuru „Kulturní památky na Opavsku“, leták „Opava“ a stejnojmennou tmavě modrou brožuru čtvercového formátu. Doplnil bych ještě za sebe reprezentační knihy „Opava“ a „Alt Troppau“ (Troppau je německý název Opavy).

⁵⁴ Přes protesty ředitelů škol se toto nakonec podařilo prosadit a Opava se tak stala jedním z prvních měst v ČR, která svá školní hřiště a areály mateřských škol otevřela veřejnosti v odpoledních hodinách.

⁵⁵ Bezručova Opava, Další Břehe, Mezinárodní soutěž mladých varhaníků

⁵⁶ Město každoročně uděluje granty na kulturní činnost. V roce 2003 bylo podpořeno 35 projektů částkou 935 000 Kč.

⁵⁷ V roce 2003 se mezi nejvýznamnější projekty řadili Instalace kamerového systému, Řešení extrémně nepří-
způsobivé problémové mládeže, Alternativní tresty, Sám sebou a Monitorovací systém.

Některé propagační materiály o Opavě a Opavsku vydal také Euroregion Silesia, jehož členy bylo v té době 40 českých a 19 polských obcí⁵⁸. Za velmi vydařenou Mrkvičková považovala publikaci „Hrady a zámky Euroregionu Silesia“. Dále také zmínila brožuru „Opava a Opavský kraj“.

Již v roce 2003 mělo Statutární město Opava své vlastní webové stránky, které v té době spravoval odbor informatiky. Jejich obsahem byly informace povinně zveřejňované ze zákona, směrnice a vyhlášky, ale i informace o činnosti Magistrátu a kontaktní e-mailová adresa pro občany⁵⁹.

7.1.3 Osobní prodej

Tradičními cílovými skupinami obce jsou občané a turisté. právě na ně byly zaměřeny aktivity v rámci osobního prodeje. Dle Jany Mrkvičkové byly přístupy jednotlivých odborů v rámci komunikace s veřejností v roce 2003 velmi odlišné. Často se setkala s velkou neochotou a arogancí ze strany úředníků, nicméně i s rozdílným přístupem.

Klíčovým odborem pro vnější komunikaci města byl roce 2003 odbor rozvoje města. Jeho „oddělení střediska informačních služeb a správy www stránek“ sloužilo především občanovi a napomáhalo mu k lepší orientaci na úradě. Bylo také správcem zmíněné centrální e-mailové adresy Magistrátu⁶⁰. Dle Mrkvičkové součinnost a spolupráce tohoto oddělení s ostatními odděleními a odbory Magistrátu bohužel nebyla taková, jaká by mohla být. Dalším důležitým oddělením odboru rozvoje města z hlediska vnější komunikace bylo a je Městské informační centrum⁶¹. V roce 2003 bylo zaměřeno výhradně na turisty⁶², jeho sortiment odpovídal standardu informačních center v ČR.

⁵⁸ Dnes je členy Euroregionu Silesia 58 českých a 19 polských obcí.

⁵⁹ I na dotazy zaslané elektronicky bylo nutno odpovědět v zákonné lhůtě.

⁶⁰ info@opava-city.cz

⁶¹ Později byla tato oddělení sloučena, následně se pak Středisko informačních služeb stalo součástí odboru vnitřních věcí.

⁶² V následujících letech se začalo částečně orientovat i na občany (např. prodej lístků na kulturní a sportovní akce, informace o adresách institucí ve městě apod.).

V roce 2003 se komunikace s veřejností dotýkala také dalších odborů Magistrátu města Opavy. Odbor živnostenských standardně komunikoval s občany při založení živnosti a při žádostech o nahlédnutí do Živnostenského rejstříku. Nejčastějším komunikačním nástrojem odboru investic v rámci staveb realizovaných městem (kanalizace, veřejné osvětlení, oprava komunikací aj.) byla úřední deska. Finanční odbor byl v kontaktu s veřejností především při vybírání místních poplatků, jako komunikační nástroj nejčastěji využíval internet a zpravodaj Hláska. Odbor majetkoprávní komunikoval s občany především při vymáhání pohledávek, odbor hlavního architekta např. při tvorbě a aktualizaci územního plánu. Městská policie komunikovala s občany především prostřednictvím vedoucího směny.

7.1.4 Podpora prodeje

Komunikaci s podnikatelskou veřejností mělo v roce 2003 na starosti oddělení ekonomického rozvoje, které rovněž zajišťovalo pro město dotace z národních i evropských fondů. Podpora prodeje však v případě měst znamená především vábení investorů. V Opavě se toto v období okolo roku 2003 nedařilo tak jako v jiných městech, jedním z důvodů byly např. problémy s vlastníky pozemků. V rámci prezentace k investorům byla přesto propagována rozvojová území města společně s důležitými statistickými a demografickými údaji.

Pro investory je rozhodně klíčová dopravní dostupnost regionu. Zajímavou aktivitou tedy určitě bylo a je „Sdružení pro výstavbu komunikace I/11-I/57“. Vzniklo z iniciativy 18 obcí a měst a jeho cílem bylo a je zlepšení silničního spojení mezi obcemi Ostrava, Opava, Krnov a Bartultovicemi v podhůří Jeseníků⁶³.

7.2 Analýza vnější komunikace SMO v roce 2010

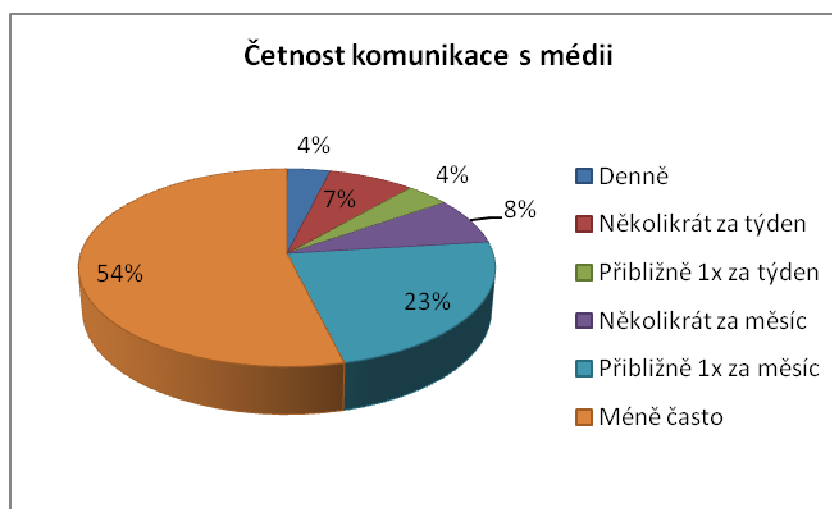
Základním podkladovým materiálem pro oblast vnější komunikace je právě ukončená analýza komunikace SMO. Město v letech 2009-2011 realizuje Evropskou unií podporovaný projekt „Město Opava - procesní analýza, projektové řízení, komunikace“, jed-

⁶³ Jedná se o hraniční přechod s Polskem.

nou z jeho tří částí je komunikace SMO. V rámci ní byla do konce února 2011 zpracována analýza komunikace SMO⁶⁴, z tohoto materiálu budu významně (nejen) v rámci této kapitoly čerpat. Během zpracování zmíněného analytického dokumentu bylo realizováno několik výzkumů. Některými z nich se budeme zabývat či jsme se již zabývali v samostatných kapitolách⁶⁵, jiným se budeme věnovat nyní.

7.2.1 Analýza vnější komunikace – interní dotazníkové šetření

Samostatně jsem realizoval kvalitativní výzkum formou rozhovoru, kdy vybraní klíčoví pracovníci z hlediska komunikace odpovídali na různé otázky týkající se komunikace SMO⁶⁶. Dotazník naleznete v příloze P III. Podklady jsou součástí zmíněného analytického dokumentu. Cílem bylo zmapovat rozsah a kvalitu komunikace vybraných klíčových pracovišť a analyzovat rozdíly v komunikaci mezi těmito pracovišti. V grafu 1 je znázorněna četnost komunikace těchto vybraných zaměstnanců SMO s médii. Nejčastěji s médii komunikuje kancelář primátora, odbor dopravy, OKO, Slezské divadlo a Městská policie. Ke komunikaci s médii dochází na základě iniciativy odborů i médií.



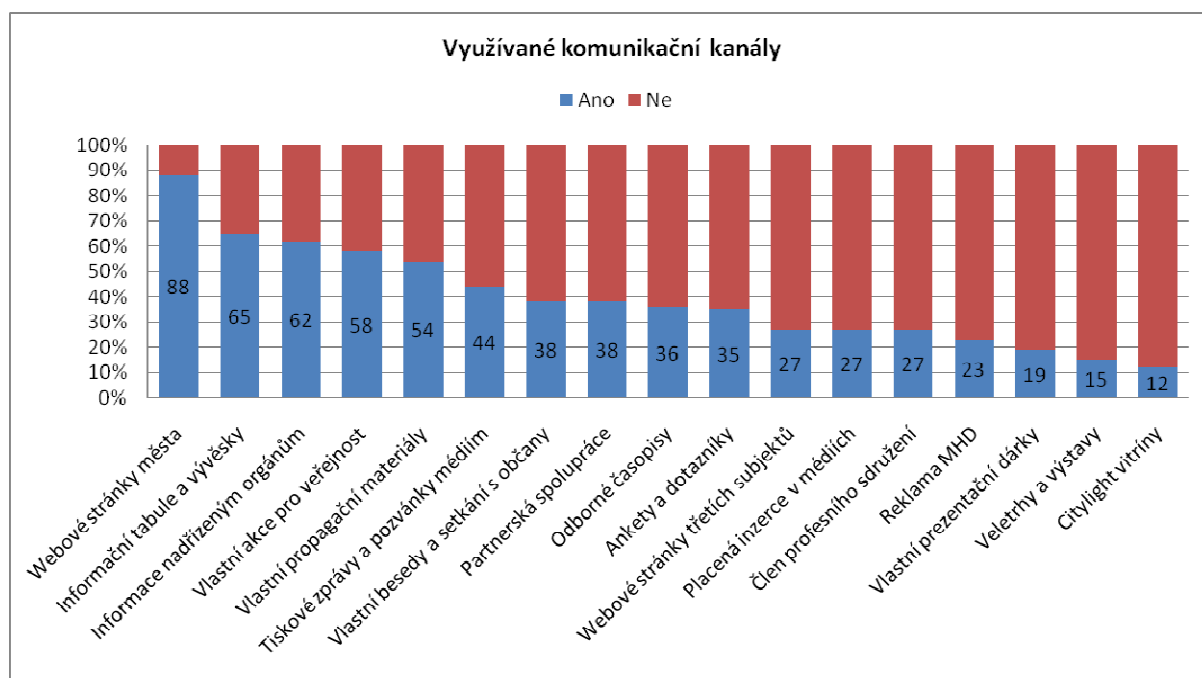
Graf 1 - Četnost komunikace s médii [18, s. 45]

⁶⁴ V seznamu literatury se jedná o položku 18.

⁶⁵ V šesté kapitole jsme se zabývali výzkumem mapujícím spokojenost zákazníků města se službami poskytovanými úřadem a image Magistrátu. Devátá kapitola se týká práce tiskového mluvčího a spolupráce s médii, desátá pohlíží na komunikaci jako na součást strategického plánu města, jeho priorit, opatření a aktivit.

⁶⁶ V rámci zmíněného analytického dokumentu se jedná o kapitolu 3.10 a přílohu 5.

V rámci výzkumu jsme se zabývali také využitím jednotlivých komunikačních kanálů zaměstnanci SMO. Na následujícím obrázku jsou jednotlivé komunikační kanály seřazeny sestupně. Číselná hodnota znamená procento respondentů, kteří zmíněný komunikační kanál využívají.



Graf 2 - Komunikační kanály využívané klíčovými pracovníky SMO [18, s. 47]

Většina odborů (příspěvkových organizací) nemá vyčleněny ve svém rozpočtu finanční prostředky na propagaci své činnosti. Výjimkou je odbor kancelář primátora, který zajišťuje dárkové propagační předměty pro všechny odbory MMO. Z příspěvkových organizací má logicky zhruba milion na propagaci Slezské divadlo, 300 000 Kč Opavská kulturní organizace. Malou finanční částkou na komunikaci svých aktivit disponují Městská policie a především Knihovna Petra Bezruče, což se u ní může jevit jako velký problém.

7.2.2 Komunikační kanály a intenzita jejich využití zaměstnanci města

V rámci dalšího samostatného výzkumu jsme zjišťovali ve spolupráci s dodavatelem intenzitu využívání jednotlivých komunikačních kanálů zaměstnanci MMO v rámci vnější komunikace. Dotazník je přílohou P IV této diplomové práce. Informace o jednotlivých komunikačních kanálech jsou shrnuty v příloze 4 zmíněného analytického dokumentu, nebudu je tedy v této kapitole diplomové práce uvádět, nicméně v následujících doporu-

čeních (kapitola 13) v oblasti komunikace budu i z těchto poznatků čerpat. Na přiloženém CD naleznete rovněž jednotlivé vyplněné dotazníky, celkem na ně odpovídalo přibližně 60 respondentů. Komunikační kanály jsou sestupně seřazeny v následující tabulce podle intenzity jejich využívání zaměstnanci MMO.

Tabulka I - Komunikační kanály využívané SMO [18, s. 146-154]

1	telefonický rozhovor	12	webové stránky jiné	23	vývěsní skřínky
2	osobní setkání	13	zpravodaj Hláska	24	rozhlas
3	e-mail	14	nástěnky	25	televize
4	písemná korespondence	15	letáky a brožury	26	ankety a dotazníky
5	papírové formuláře	16	SMS - informační	27	inzerce v médiích
6	datová schránka	17	denní tisk	28	sociální síť
7	přepážka	18	jednání zastupitelstva	29	SMS – krizové
8	webové stránky SMO	19	besedy a přednášky	30	inzerce - letáky v MHD
9	digitální formuláře	20	plakáty	31	inzerce - vozidla MHD
10	úřední desky	21	TV RTA	32	CLV
11	setkání s občany	22	ostatní prop. materiály	33	billboardy

7.2.3 Analýza webů města a městských organizací

Klíčovým informačním zdrojem pro tuto kapitolu byl opět zmíněný analytický materiál⁶⁷ uvedený v seznamu literatury jako položka 18. Mnohá data z tohoto materiálu nebudeme v této kapitole zmiňovat, opět pro zájemce doporučuji přiložené CD. Webové stránky SMO⁶⁸ jsou klíčovým komunikačním nástrojem města. Jsou oblíbeny jak u občanů,

⁶⁷ Komunikace prostřednictvím webových stránek je analyzována v kapitole 3.12 a v přílohách 6, 7 a 8.

⁶⁸ www.opava-city.cz

tak u zaměstnanců SMO. Na webu se prezentují rovněž všechny městské části, městská policie a vybrané městské organizace⁶⁹.

Začněme webovými stránkami města. Považuji je osobně za zdařilé, vyskytují se na nich veškeré důležité zprávy. Mnohé odbory umísťují na městském webu své formuláře. Jsou zde až na výjimky přehledně umístěny veškeré kontakty a i agendy jednotlivých odborů. Městský web je uzpůsoben pro slabozraké. Na webových stránkách města nalezneme i archív městského zpravodaje Hláska. Přes dosavadní chválu musím být rovněž kritický.

Webové stránky nejsou strukturovány podle zákazníků města, ale podle poskytovaných veřejných služeb. Stránky elektronické podatelny nejsou členěny podle odborů, což považuji za nepřehledné. Jazykové mutace jsou prezentovány v malém rozsahu. Občas dochází k duplicitě zveřejněných informací. Není ustanovena redakční rada webu SMO.

Pouze čtyři z městských částí⁷⁰ mají své vlastní webové stránky, zbylé mají pouze svůj odkaz na stránkách SMO. Stránky městských částí mnohdy nesplňují zákonné požadavky, nejsou strukturou, obsahem a vizuálním stylem propojeny s webem SMO. Nejsou formálně sjednoceny názvy městských částí a kontaktní e-mailové adresy.

Špatná situace je také u základních škol zřízených městem. Byť jsou mnohdy, co se týká provedení, na standardní úrovni, opět nejsou strukturou, obsahem a vizuálním stylem propojeny s webem SMO ani vzájemně mezi sebou.

7.2.4 Analýza klíčových hromadných komunikačních nástrojů SMO

Osobně jsem mezi klíčové nástroje vybral jednoznačně městský zpravodaj Hláska, regionální televizní vysílání RTA, SMS infokanal, recepci a podatelnu MMO, Městské informační centrum a webové stránky, kterým jsme se ale již věnovali v předchozí kapitole. Hláska je nejen jménem městského zpravodaje, ale především názvem opavské radnice. Jedná se o klíčový a oblíbený komunikační kanál, město jej vydává již více než deset let

⁶⁹ Školy, Knihovna Petra Bezruče, Slezské divadlo Opava, Opavská kulturní organizace, Technické služby a Městský dopravní podnik

⁷⁰ Komárov, Malé Hoštice, Suché Lazce a Vávrovice

společně se soukromým vydavatelstvím. Ročně vychází 11 čísel⁷¹, je vydávána vždy na začátku měsíce v nákladu 25 000 ks a je dodávána zdarma do všech opavských domácností. Roční náklady města spojené s Hláskou jsou 1,6 mil. Kč. V minulosti byl její obsah a struktura měněny, v současnosti vychází v barevném provedení, které je v souladu s grafickým manuálem SMO⁷². Aktuální rozsah činí 32 stran. Obsahem Hlásky jsou především zprávy z odborů a městských organizací. Její pravidelnou součástí je sportovní a kulturní kalendář, tzv. Charitník (měsíčník Charity Opava) a rovněž komerční inzerce. Hláška je k dispozici i v elektronické verzi na webových stránkách města ve formátech PDF pro čtení a DOC pro hlasový výstup. Je vydávána také v tištěné podobě v Braillově písmu.

Dalším klíčovým hromadným komunikačním kanálem je vysílání regionální televize RTA, která vysílá v rámci svého zpravodajství v úterý v podvečer desetiminutový „Opavský magazín“. Pro příjemce analogového televizního signálu je tento magazín dostupný také na TV Prima v rámci regionálního zpravodajství. Všechny odvysílané magazíny je možné shlédnout na webu města na úvodní stránce v rubrice „Televizní zprávy z Opavy“⁷³. Opavský magazín je vysílán od srpna 2010, pořad je zaměřen na aktuální události z Opavy. V každém týdeníku je vysílána rubrika téma týdne, v rámci které vždy vystoupí i pozvaný host. Součástí pořadu nejsou reklamy, roční náklady města spojené s realizací Opavského magazínu tak byly vyčísleny na 1,35 mil. Kč. Tento pořad je plně v souladu grafickým manuálem SMO.

Velice zajímavým komunikačním nástrojem, využívaným především v rámci krizové komunikace je SMS-infokanál. V roce 1997 zasáhly Opavu ničivé povodně, v dalších letech město muselo čelit několika lokálními povodněmi. Opava od té doby mj. neustále rozvíjí systém krizové komunikace s občany. SMS-infokanál slouží především pro snížení paniky a šíření poplašných zpráv v době krizové situace. Funguje na dobrovolné bázi, registrovaným zájemcům⁷⁴ jsou zdarma odesílány informační sms přímo z krizového štábu.

⁷¹ O letních prázdninách vždy vychází jedno dvojčíslo.

⁷² Na začátku roku 2011 prošla Hláška velkou grafickou úpravou.

⁷³ <http://www.opava-city.cz/tv/>

⁷⁴ Jedná je aktuálně o 1 200 registrovaných zájemců o varovné informační sms.

Náklady na provoz SMS-infokanálu byly v roce 2010 ve výši 6 mil. Kč. Do budoucna se nabízí možnost využít modernějšího systému, kdy jsou varovné SMS zasílány na všechny mobilní přístroje v dosahu vysílače.

Místem prvního kontaktu města s občany jsou velmi často podatelna na radnici a recepce v úředním areálu na Krnovské ulici.⁷⁵ Podatelna zároveň funguje jako poštovní uzel, nachází se v přízemí radnice. Pozitivem jsou její nadstandardní úřední hodiny⁷⁶, negativem pak kvalita zaměstnanců, která je do určité míry determinována jejich nízkým platovým ohodnocením. Do budoucna je záměrem města vybudovat kvalitní zákaznické centrum⁷⁷, které by mohlo „ulehčit“ odborům a „zachytit“ částečně i problémové klienty.

Recepce na Krnovské ulici se nachází v nedávno vybudovaném úředním areálu⁷⁸. Jedná se o spíše o vrátnici, než o kontaktní centrum pro občany města. Existuje studie na vytvoření prostorného vstupního foyer. Je otázkou, nakolik se podaří tento záměr v napjaté rozpočtové situaci realizovat.

Městské informační centrum se nachází na Horním náměstí v Opavě. Funguje na neziskové bázi. Prioritou tedy není zisk, ale kvalitní a dostupné služby. Hlavní činností MIC je bezplatné poskytování především turistických informací, do vedlejší činnosti pak patří prodej informačních materiálů a suvenýrů o Opavě, kopírovací služby, průvodcovské služby, organizace vlastních akcí a podpora akcí města a prodej vstupenek na akce pořáda-

⁷⁵ Ve zmíněném analytickém dokumentu mapujícím komunikaci SMO se jedná o kapitolu 3.12.5 a přílohu 9.

⁷⁶ PO a ST 8.00 – 17.00 hod., ÚT, ČT a PÁ 8.00 – 15.00 hod.

⁷⁷ Tato problematika je řešena v příloze 10 analytického dokumentu. Jedná je o projekt O-linka (opavská linka), pro občany by bylo k dispozici jedno kontaktní telefonní číslo a jeden e-mail. Cílem je maximálně možná konsolidace roztržitých informací do jednoho kontaktního centra, které bude podpořeno vysoce sofistikovaným informačním softwarem. Náklady na vybudování tohoto centra by měly být ve výši 80 mil. Kč a z velké části by měly být financovány Evropskou unií. Je nutné rovněž uvědomit si zvýšené personální náklady na následný provoz O-linky spojené s požadovanou vyšší kvalitou příslušných zaměstnanců.

⁷⁸ Jeho součástí jsou nejen odbory MMO působící především v oblasti přenesené působnosti státní správy, ale i Okresní správa sociální zabezpečení a místní pobočky Celní správy a Ministerstva zemědělství.

né městem a MIC. Jeho chloubou jsou kvalitně zpracované webové stránky ve čtyřech jazykových mutacích⁷⁹, které jsou v souladu s jednotným vizuálním stylem města.

7.2.5 Jednotný vizuální styl SMO

Město má několik let zpracovaný tzv. grafický manuál, který vytváří zásady jednotného vizuálního stylu SMO⁸⁰. Jedná se o detailně propracovaný materiál zahrnující všechny významné oblasti komunikace města⁸¹. Jeho základem je logo Opavy, které působí originálně a je, dle mého názoru, snadno zapamatovatelné a nezaměnitelné s jinými logy. Vychází z pověstí o vzniku názvu města Opavy, kdy se dva kupci na území dnešní Opavy hádali o páva. Název města však ve skutečnosti vychází z jazyka Keltů.



Obr. 2 - Logo Opavy ve dvou nejvíce využívaných barevných kombinacích

Podle mého názoru se v případě jednotného vizuálního stylu jedná o komplexní, graficky čistý a profesionálně zpracovaný dokument. Je velmi dobrým podkladem pro tvorbu jednotné korporátní identity města Opavy. Na druhou stranu jsou problémy s jeho aplikací v praxi. Stále se ještě městu nedaří zajistit, aby byl tento grafický manuál důsledně dodržován. Velikým problémem je rovněž nepropojenost jednotného vizuálního stylu města s jeho městskými částmi a příspěvkovými organizacemi. Mnohé další zajímavé informace ohledně jednotného vizuálního stylu Opavy naleznete na CD v analytickém dokumentu.

⁷⁹ <http://www.infocentrum.opava.cz/>

⁸⁰ Zmíněná analýza řeší tuto problematiku v kapitole 3.1.3

⁸¹ Používání znaku a loga, písemné dokumenty včetně e-mailů, webové stránky, vizitky, visačky zaměstnanců, razítka, prezentace, dárkové a reklamní předměty aj.

7.2.6 Efektivita nástrojů komunikace SMO

Efektivitu jednotlivých nástrojů komunikace města jsem posuzoval podle dat z výzkumů, které jsou uvedeny ve zmíněném analytickém materiálu mapujícím komunikaci SMO. Konkrétně se jedná o kapitolu 3.9. Hledal jsem, které komunikační kanály jsou oblíbené u zákazníků města. Podle předpokladů je u zákazníků velice často využívána osobní a telefonická komunikace, což samozřejmě potvrzuje nezbytnost školení zaměstnanců v oblasti komunikace. Důležitým komunikačním nástrojem se jednoznačně ukazují být i webové stránky města a městský zpravodaj Hláska. U zákazníků města jsou na základě dat z dotazníkového výzkumu oba nástroje velmi oblíbené. Nejméně oblíbenými občané shledali datové schránky, informační SMS nebo tématické besedy. Tyto nástroje jsou podle mého názoru ovšem pro komunikaci města velmi přínosné, proto je nutno hledat nové cesty, jak je využívat pro vnější komunikaci SMO.

Na efektivitu komunikace lze pohlížet i z hlediska nákladů. Relativně nenákladnými jsou veškeré elektronické nástroje hromadné komunikace (web, e-mail, virální marketing, newslettery, sociální sítě aj.) Město bohužel doposud využívá intenzivně především pouze web města a email, což je určitě trestuhodné. Mezi nízkonákladové nástroje lze zařadit i úřední desku, nástěnky nebo vývěsky. Náklady na komunikaci pro město jsou u těchto nástrojů relativně velmi nízké. Musí pouze uhradit náklady na výrobu prezentačních materiálů, nikoliv však už pronájem ploch apod. I zde tak existuje veliký potenciál.

7.3 Srovnávací analýza

V následující kapitole budu srovnávat vnější komunikaci města v letech 2003 a 2010. Není to jednoduchý úkol, zdrojem informací pro rok 2003 mi opět musí být z velké části pouze diplomová práce Jany Mrkvičkové. V této kapitole se tak budu věnovat pouze oblastem, o kterých ve své práci hovoří i Mrkvičková.

Začneme nejdříve pozitivními změnami ve vnější komunikaci SMO. Došlo ke výraznému zkvalitnění městského zpravodaje Hláska, který je teď skutečně reprezentativním a informačně zajímavým nástrojem komunikace s občany města. Byla zřízena funkce pracovníka pro vztahy s veřejností. Od roku 2011 má město navíc také novou tiskovou mluvčí. Výrazně se zvýšil počet tištěných publikací vydávaných městem. Jsou zaměřeny především na turisty, ale i na občany města a investory. V rámci komunikace s občany je nutné

zmínit tištěnou publikaci „Manuál města Opavy aneb jak co vyřídit“. Jedná se návod pro občany, jak využívat služeb poskytovaných městem. Na Horním náměstí v Opavě bylo otevřeno v nových prostorách Městské informační centrum, které je oddělením MMO. Poskytuje širší paletu služeb než v roce 2003, je více zaměřeno na občany města než tomu bylo v minulosti. V součinnosti s odborem kancelář primátora také nabízí větší počet prezentačních materiálů o městě, samostatně organizuje akce pro veřejnost.

Výrazně byly zkvalitněny webové stránky města. Jsou na nich všechny důležité informace a to v souladu s jednotným vizuálním stylem města. Úřední deska již funguje i v elektronické podobě.

Město pořádá mnohem více akcí pro veřejnost⁸² a mnohé, které se konaly již v roce 2003, byly významně rozšířeny. Za zmínku stojí především akce „Město městu“, kdy se na náměstí před radnicí v rámci jednodenní akce spojené s kulturním programem prezentují všechny odbory MMO a občané se tak mohou informovat o jejich činnosti. Další jedinečnou akcí je „Noc otevřených dveří“. Probíhá tradičně 28. října a vychází z tradičního konceptu dnů otevřených dveří. Koná se každoročně za tmy na radnici ve večerních a nočních hodinách, kdy je interiér radnice pro dokreslení atmosféry jen mírně nasvícen. Každý ročník má své téma spojené s Opavou⁸³. Úředníci si pak v každém z pater radnice připraví krátkou zábavnou scénku spojenou s tématem. Akce se těší zcela mimořádnému zájmu občanů Opavy i médií.

Velikým krokem kupředu je již zmíněný jednotný vizuální styl SMO. Město nadále vydává čestná ocenění a pocty. V roce 2004 byla vydána nová obecně závazná vyhláška (OZV 2004/02), která počet těchto ocenění významně rozšířila. Stížnosti jsou řešeny standardním způsobem v souladu se zákonem, příslušná směrnice je umístěna na webu města⁸⁴.

⁸² Vánoční a velikonoční trhy, Opavské kulturní léto, Den dětí, každoroční kulturní festivaly Bezručova Opava, Další Břehy a mnoho dalších.

⁸³ Doposud byla realizována témata Historie Hlásky (2007 - radnice, divadlo, muzeum, kavárna aj.), opavské osobnosti (2008 - Petr Bezruč, Joy Adamson), úřad v minulosti (2009 - pravěk, středověk, ...) a opavské symboly (2010 - Fidorka, vojenská opevnění, Slezské zemské muzeum, psychiatrická léčebna aj.).

⁸⁴ <http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=261>

A co se nezměnilo? Nadále chybí určitá centralizace ve sběru informací, které by měly být různými komunikačními kanály šířeny směrem k veřejnosti. Dále došlo k velice paradoxní situaci. Přestože byla zřízena pozice pracovníka pro komunikaci s médii, byly zrušené tiskové konference, které se pravidelně konaly po zasedání Rady města Opavy⁸⁵. Spolupráce s médii je nadále spíše doménou vybraných pracovníků odboru kancelář primátora, byť např. odbor dopravy s médii pravidelně komunikuje. Klíčovým problémem je rovněž absence komunikační strategie města, která by komunikaci města dala do budoucna konkrétní směr.

⁸⁵ Po podzimních komunálních volbách je nové vedení města obnovilo.

8 ANALÝZA VNITŘNÍ KOMUNIKACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY V LETECH 2003 A 2010 A SROVNÁVACÍ ANALÝZA

8.1 Analýza vnitřní komunikace SMO v roce 2003

8.1.1 Interní marketing

V případě města se jedná především o personalistiku. Město se snaží být velmi atraktivním zaměstnavatelem. V roce 2003 byla situace pro jednotlivé pracovní pozice velmi rozdílná. Na místa asistentek se hlásilo i 70 uchazeček⁸⁶, u pozic, kde se např. vyžadovala znalost cizích jazyků, tomu s ohledem na finanční možnosti v samosprávě bylo přesně naopak.

Mrkvičková rozdělila zaměstnance radnice dle organizační struktury a míry kontaktu s klientem města následujícím způsobem. Mezi kontaktní personál zařadila pracovníky odborů sociálních věcí, stavebního, matriky, bytového oddělení a další klasická „přepážková pracoviště“. Ocenila jejich dostatečné profesní znalosti, chyběl jim však přívětivější přístup k občanovi. Mezi modifikátory zařadila pracovníky Střediska informačních služeb, Městského informačního centra a asistentky. Opět byli dle Mrkvičkové pracovníci dostatečně informačně zásobeni, problémy však byly v komunikaci. Mezi ovlivňovatele zařadila členy vedení města, rady města a zastupitelstva, mezi izolovaný personál např. pracovníky odboru informatiky.

8.1.2 Komunikace volených orgánů města a magistrátu

Materiály pro jednání zastupitelstva a rady města připravoval v roce 2003 organizační odbor, dále zajišťoval i veškerou administrativu spojenou s jednáním těchto volených orgánů města.

Tok informací probíhal následujícím způsobem. Vedoucí odboru musel nejpozději 10 dní před zasedáním rady města nahlásit bod, u kterého chtěl, aby ho rada města schválila. Všem členům rady města byly nahlášené body s potřebnými podklady dodány nejpozdě-

⁸⁶ V roce 2011 se na asistentku náměstka hlásilo více jak 120 uchazeček.

ji 5 dní před zasedáním. Po schválení v radě města byly některé body definitivně schváleny a mohly být řešeny po úřední linii. Jiné rada města pouze doporučila k projednání v zastupitelstvu města⁸⁷. Vedoucí odboru předkládá materiál do zastupitelstva i s případnými úpravami, které doporučila rada města. Zastupitelé musí mít materiály k dispozici nejpozději 10 dní před zasedáním zastupitelstva.

Mnohem složitější je členění agend mezi jednotlivými odbory. Magistrát města Opavy vydal z tohoto důvodu informační bulletin o rozsahu 47 stran, kde se klient města seznámí s činností jednotlivých odborů. Samotná problematika vnitřní komunikace byla řešena spíše v obecné rovině. V roce 2003 využívalo Statutární město Opava několik nástrojů pro posílení interní komunikace. Jednalo se o ústní komunikaci⁸⁸, písemnou komunikaci⁸⁹, právně zakotvené prostředky⁹⁰, vizuální a audiovizuální prostředky⁹¹ a sociální prostředky⁹².

Nebyla vytvořena směrnice pro vnitřní komunikaci. Tato problematika byla spíše roztříštěna do jednotlivých směrnic a dalších vnitřních předpisů. Jana Mrkvičková i na základě těchto a dalších skutečností došla ve své práci k názoru, že komunikace mezi vedením města a odbory a mezi jednotlivými odbory navzájem byla nedostatečná a informace neproudily tak, jak by měly.

8.2 Analýza vnitřní komunikace SMO v roce 2010

Jak už bylo zmíněno v jiných kapitolách, město ke konci února 2011 ukončilo souhrnnou analýzu komunikace SMO. Na jejím vytvoření se pod mým vedením výrazně spo-

⁸⁷ Toto členění kompetencí se řídí legislativou. Zastupitelstvo města může svým usnesením přenést rozhodování o některých záležitostech na radu města, jiné musí být schváleny v zastupitelstvu.

⁸⁸ Rozhovory se zaměstnanci, porady vedoucích odborů, vánoční setkání pracovníků města, telefonní styk

⁸⁹ Intranet, e-mail

⁹⁰ Zasedání zastupitelstva a rady města, informace o usnesení těchto orgánů

⁹¹ Úřední deska

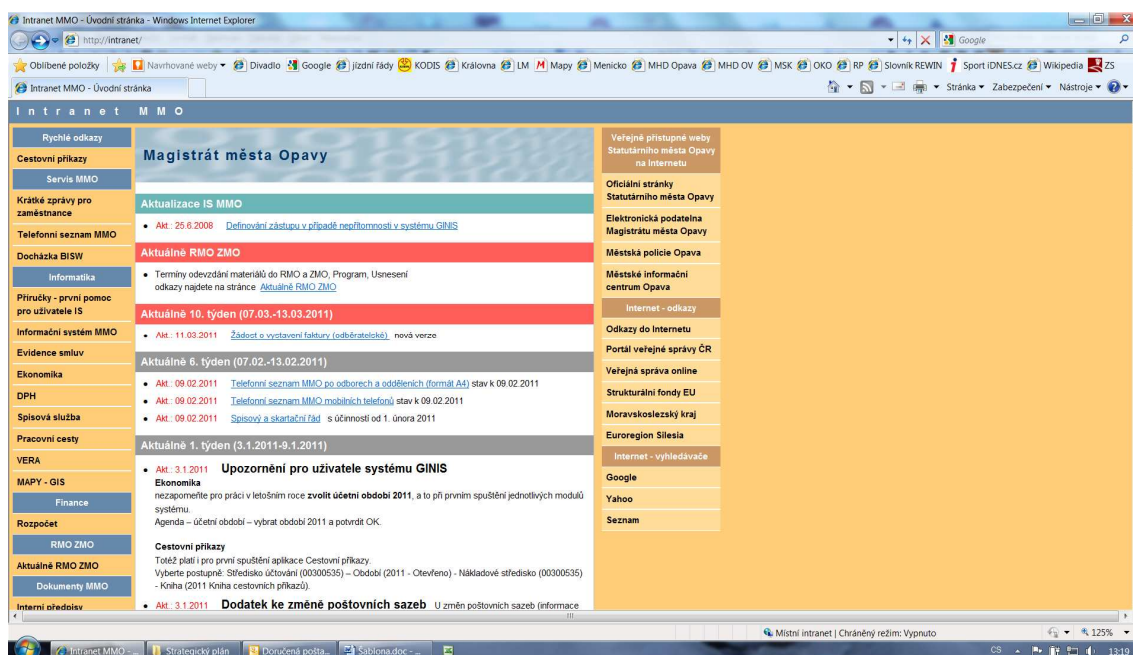
⁹² Stravenky, vyhrazené hodiny v krytém bazénu, podpora studia

lupodíleli vybraní zaměstnanci města, kteří dokument zpracovali ve spolupráci s dodavatelskou firmou. Také z tohoto materiálu budu čerpat v rámci této kapitoly.

Vnitřní komunikace je řešena přímo ve strategickém plánu⁹³. Zabývá se jí metodik vnitřního řízení úřadu, což je samostatné pracoviště na odboru právním a organizačním. Samotná pravidla vnitřní komunikace bohužel nejsou zpracována v samostatné směrnici, nýbrž jsou zmíněna v různých vnitřních dokumentech.

8.2.1 Intranet, internet a další elektronické nástroje vnitřní komunikace

Významným nástrojem interní komunikace je intranet, na který mají přístup všichni zaměstnanci SMO. Na titulní straně „Intranetu MMO“ jsou umístěny veškeré aktuality seřazené po jednotlivých týdnech. Pro ilustraci se podívejme na obr. 3.



Obr. 3 - Intranet SMO

V levé liště se nachází řada nabídek. Je možno se přihlásit do systému, ve kterém jsou elektronicky administrovány cestovní příkazy. V krátkých zprávách pro zaměstnance jsou umístěny informace ohledně jídelny v úředním areálu na Krnovské ulici, kolektivní

⁹³ Jedná se o oblast správa města a městských částí, priority S.1. a S.2. Více informací o této problematice můžete nalézt v diplomové práci v 10. kapitole a příloze P II.

smlouva, bezpečnost práce a odkazy na volnočasové aktivity podporované Magistrátem. V levé liště je rovněž možno nalézt odkazy na veškeré telefonní linky MMO⁹⁴. Zaměstnanci zde rovněž mohou získat informace o své pracovní docházce, která je evidována a monitorována elektronicky. Dále jsou zde umístěny veškeré směrnice, vyhlášky, nařízení, předpisy, pravidla a formuláře spojené s běžným provozem MMO. Zvědavý zaměstnanec zde také nalezne informace ohledně RMO a ZMO, organizační struktury a veřejných zakázek. Na pravé liště jsou umístěny výhradně různé odkazy. Jedná se o weby přímo související s činnostmi SMO⁹⁵, weby příbuzné aktivitám SMO⁹⁶ a odkazy na internetové vyhledávače⁹⁷.

Statutární město Opava má zřízeny webové stránky, které jsou využívány především v rámci vnější komunikace, nicméně je možné je využít samozřejmě i pro komunikaci vnitřní. Většina zaměstnanců má přístup na internet. Klasicky zde najdeme veškeré kontakty, jsou zde i odkazy na městské části, příspěvkové organizace a organizace s majoritní majetkovou účastí SMO. Přímo na titulní straně je odkaz na všechny odbory MMO. Na webu Opavy se nachází podrobné informace o činnostech jednotlivých odborů a kontakty na jejich pracovníky. Je zde rovněž možno nalézt veškeré vyhlášky, formuláře a místní mapy. Blíže jsme se internetovým stránkám věnovali v předchozí kapitole, nebudu se tedy na tomto místě více rozepisovat.

Od roku 2003 došlo k významným změnám v rámci digitalizace vnitřní komunikace SMO. Byly vytvořeny nové nástroje, které usnadňují každodenní vnitřní komunikaci mezi odbory. V rámci ekonomických a právních agend je významným pomocníkem program Ginis. V tomto programu jsou realizovány a následně archivovány veškeré objednávky, faktury a smlouvy. Objednávky, smlouvy a faktury zde procházejí v elektronické podobě předepsaným schvalovacím procesem. Program zajišťuje rychlou orientaci v těchto oblastech, částečně i šetří životní prostředí. Evidenci veškeré poštovní dokumentace zajišťuje

⁹⁴ Pevné linky i seznam mobilních telefonů. Rovněž se zde nachází telefonní kontakty na starosty městských částí.

⁹⁵ Statutární město Opava, Městské informační centrum, Městská policie a elektronická podatelna SMO

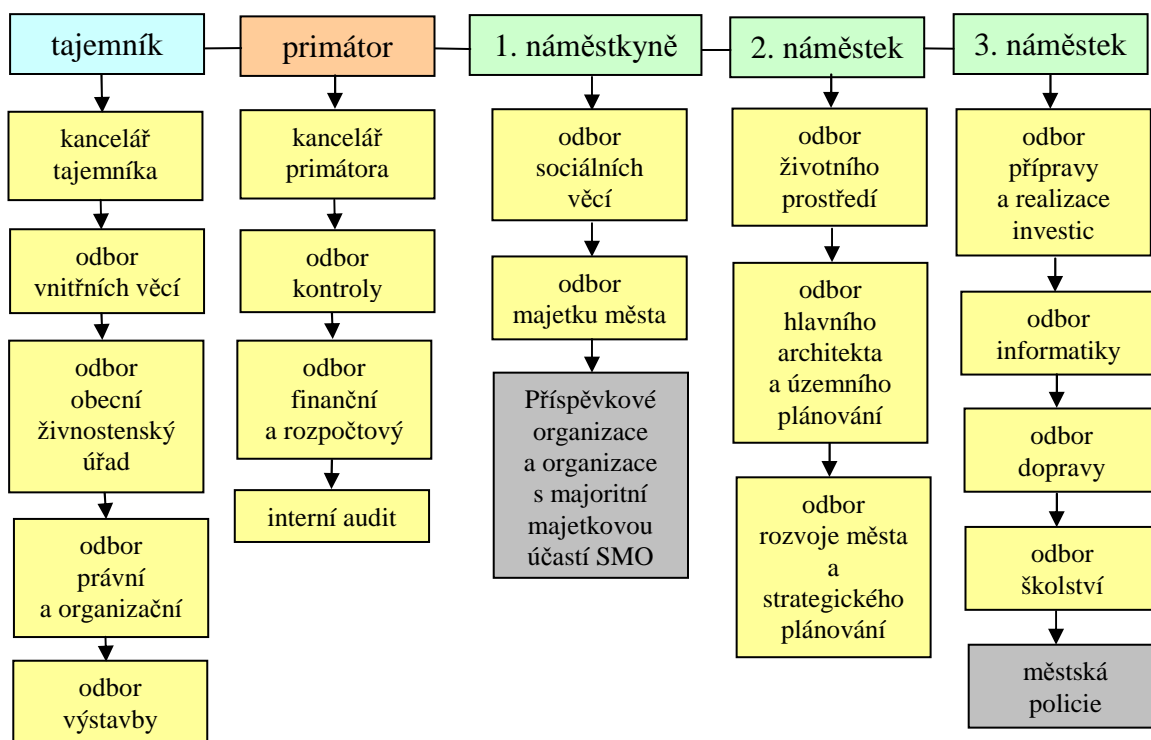
⁹⁶ Portál veřejné správy ČR, Moravskoslezský kraj, Euroregion Silesia, strukturální fondy aj.

⁹⁷ Google, Yahoo, Seznam

spisová služba. U velmi složitých agend, např. ve správním řízení, je přesná, nenákladná a jednoduchá pro orientaci. Tato je především u složitých procesů v rámci správních řízení skutečně nezbytná. K elektronizaci vnitřní komunikace dochází i v dalších oblastech. Služební auta si zaměstnanci mohou rezervovat pomocí programu Nástěnka, elektronicky se administrují i cestovní příkazy. Opava o několik let předběhla český parlament - již dlouhodobě se podklady pro jednání zastupitelstva předávají zastupitelům elektronickým způsobem. Město tak šetří své náklady i životní prostředí.

8.2.2 Zaměstnanci

Stejně jako Mrkvičková jsem rozdělil zaměstnance do čtyř skupin. Nicméně za těch sedm let došlo ke změnám v organizační struktuře a tím pádem i ke změnám ve složení jednotlivých skupin zaměstnanců. Pro vytvoření základního přehledu jsem níže vytvořil základní schéma organizační struktury, aby ji bylo pro čtenáře jednodušší pochopit. Vedení města je tvořeno primátorem, 1. náměstkyní, dvěma náměstky a tajemníkem MMO. Tito mají mezi sebe rozděleny jednotlivé odbory. Městské organizace s výjimkou škol má na starosti 1. náměstkyně, městskou policii jeden z náměstků.



Obr. 4 - Organizační struktura SMO

Kontaktní personál má časté styky s občany, ve velkém počtu se vyskytuje na odborech vnitřních věcí, výstavby, finančním a rozpočtovém, sociálních věcí, majetku města, dopravy, hlavního architekta a územního plánování a obecním živnostenském úřadě. Často se jedná o pracoviště v oblasti přenesené působnosti státní správy. Modifikátoři jednají se zákazníky již méně často, nicméně také musí být školeni pro přímý kontakt s klientem. Patří zde především asistentky vedení města a odborů, ale i vybraní specialisté v pracovních pozicích neúředního typu. Zvláštní pozici mají ovlivňovatelé, mezi které je nutné zařadit především vedení města, členy rady města a zastupitelstva města a ředitele městských organizací. Izolovaný personál přichází do styku s občanem minimálně. Jedná se o zaměstnance odborů právního a organizačního, kontroly, finančního a rozpočtového, informatiky, školství a o interního auditora.

Pro Magistrát je rovněž klíčový rozvoj jeho zaměstnanců. Proto probíhá každoročně pravidelné hodnocení pracovníků MMO. Je realizováno vedoucím příslušného odboru a probíhá formou pohovoru. Nejdříve jsou vyhodnoceny rozvojové cíle z předchozího roku, následně si zaměstnanci zvolí své cíle na další rok. Zaměstnavatel se jim v rámci svých možností snaží k dosažení těchto cílů napomoci. V rámci hodnocení zaměstnanců je povinně zkoumáno chování zaměstnance, jeho odborná spolehlivost, přístup k vnějšímu a vnitřnímu klientovi, celková kvalita práce, týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem. Následně vedoucí vybere další kritéria ze seznamu volitelných kritérií a podle těchto je pak následně zaměstnanec analyzován.

8.2.3 Vnitřní spolupráce v rámci SMO a nástroje vnitřní komunikace

Vnitřní spolupráce v rámci města zahrnuje především spolupráci mezi odbory navzájem a spolupráci mezi odbory a organizacemi města. Magistrát je velmi složitá organizace a jednotlivé odbory často zahrnují velké množství specifických agend. Proto je pro MMO důležitá horizontální i vertikální spolupráce. V rámci již opakovaně zmíněné analýzy komunikace SMO bylo vytvořeno 21 typových komunikačních modelů, šest z nich

se dotýká právě vnitřní komunikace MMO⁹⁸. Tyto modely budou následně v rámci pokračujícího projektu „Město Opava - procesní analýza, projektové řízení, komunikace“ rozpracovány v jeho návrhové části⁹⁹.

Vertikální spolupráce funguje v rámci SMO standardním způsobem. Tato komunikace je většinou vymezena zákony nebo vnitřními předpisy, případně zavedenými obvyklými postupy. Problémem je však jednoznačně komunikace horizontální. Je klíčové, aby informace proudily horizontálně mezi jednotlivými zaměstnanci MMO bez přílišných zásahů ze strany vedení města, případně bez ovlivnění ze strany vedoucích odborů. Toto může být především u složitých projektů velký problém, který může městu odčerpat významné zdroje a komunikaci navíc prodlužuje. Město si je tohoto problému vědomo, a tak byla pro tyto účely schválena vnitřní směrnice zabývající se projektovým řízením. V současnosti je tato směrnice již v rámci zmíněného projektu aktualizována, zabudovány do ní budou i poznatky z paralelně probíhající procesní analýzy.

Specifickou oblastí vnitřní komunikace je jednání Rady města Opavy a Zastupitelstva města Opavy. Systém je velmi podobný jako v roce 2003, nebudu tyto informace tedy znovu opakovat. Organizační oddělení komunikuje na jedné straně s radními a zastupiteli, zároveň ale také se zaměstnanci SMO předkládajícími své body do RMO a ZMO.

Od roku 2003 město využívá v rámci vnitřní komunikace celou řadu komunikačních nástrojů. O mnohých jsme mluvili výše a nebudu je tedy již podruhé zmiňovat. Zaměstnanci velice často využívají pro vzájemnou komunikaci telefonu. Město má samozřejmě zřízené bezplatné volání v rámci vnitřní telefonní sítě, tím pádem se jedná o velmi rychlý, účinný a nenákladný způsob komunikace. Velice často je, především u složitějších agend, využíváno osobní setkání zaměstnanců. Může se jednat o pracovní setkání v kancelářích MMO, ale i o porady a jednání s vyšším počtem účastníků. Písemná komuni-

⁹⁸ Vertikální vnitřní komunikace, Horizontální vnitřní komunikace, Příprava jednání RMO a ZMO, Komunikace orgánů SMO s MPO, Komunikace orgánů SMO s organizacemi města a Komunikace mezi orgány SMO a orgány městských částí.

⁹⁹ Jedná se o několikaletý projekt finančně podpořený Evropskou unií.

kace probíhá mezi zaměstnanci formou e-mailu, rovněž je nenákladná, a proto hojně využívána.

8.3 Srovnávací analýza

Pro srovnávací analýzu nemáme ideální podmínky, ačkoliv se zdálo při výběru tématu diplomové práce, že tomu tak bude. Oba výzkumy interní komunikace nejsou zcela autentické. Jak je to možné? Jana Mrkvičková měla v roce 2003 odlišné podmínky pro svůj výzkum. Jako studentka nebyla detailně seznámena s chodem úřadu a s běžným provozem v rámci samosprávy. Mnohé souvislosti jí proto unikly. Její pozice nebyla logicky příliš silná, mnozí zaměstnanci logicky nedávali jejímu výzkumu prioritu, některé z nich snad její snaha snad dokonce i vyrušovala. Rovněž neznala ani úřad zevnitř. Nevěděla tedy, jak si mnohé informace získat, pro nedostatek specifických zkušeností neměla šanci zjištěné informace věrohodně zkontrolovat a realisticky vyhodnotit.

Dále se za těch sedm let společnost výrazně změnila. Lidé běžně využívají nová média, mobilní telefon a přístup na internet má dnes většina populace. Internet hraje mnohem větší roli v našem životě, fenoménem dnešní doby jsou sociální sítě. Lidé běžně nakupují v internetových obchodech. V následujících řádcích budu tedy porovnávat pouze parametry, kterými se zabývala i Mrkvičková. O dalších aspektech interní komunikace jsem již hovořil v předchozí kapitole.

8.3.1 Zaměstnanci

Komunikaci se zaměstnanci jako součást interního marketingu uvádí Mrkvičková na prvním místě, začněme tedy i my touto problematikou. I nadále platí, že na některé pozice se hlásí mnohem více uchazečů než na jiné. Situaci ovšem výrazně zhoršila stávající hospodářská krize. Uvedme si některé aktuální informace z února 2011. U pozice asistentky náměstka si město mohlo vybírat ze 120 zájemců, velký počet uchazeček je u těchto pozic dlouhodobý trend. Ale i na tuto pozici již dnes zájemkyně musí prokázat své znalosti a kvality. Základem je výborná komunikace s lidmi a nadprůměrná schopnost třídit informace a určovat samostatně priority. Odpovídající znalost práce s PC a vzdělání v oblasti techniky administrativy a typografie jsou samozřejmostí. Na pozici tiskového mluvčího se rovněž v únoru hlásilo 30 uchazečů. Je to více, než by tomu bylo před pár lety. Toto je pravděpodobně dáno hospodářskou krizí a napjatou situací na trhu práce.

Rovněž jsem stejně jako Mrkvičková rozdělil zaměstnance MMO do čtyř skupin. Byť to tak na první pohled nevypadá, k velkým změnám za těch sedm let nedošlo. Pouze se změnila organizační struktura MMO, svůj název a strukturu změnily mnohé odbory MMO. Nicméně celková struktura pracovních pozic je ve srovnání se rokem 2003 velmi podobná. Je to dáno i tím, že mnohé služby město poskytuje ze zákona¹⁰⁰, jiné jsou tradiční součástí portfolia služeb města.

Město i v letech 2010 a 2011 odměňuje své zaměstnance také nepeněžním způsobem. Od roku 2003 se zvýšil příspěvek zaměstnancům na stravování, město nadále zdarma umožňuje svým zaměstnancům využívat ve vybraných hodinách krytého bazénu. Zaměstnanci si mohou po dobu čerpání dovolené od města vypůjčit stany a spací pytle. Donedávna město přispívalo svým zaměstnancům na důchodové pojištění měsíčním příspěvkem ve výši 200 Kč. Město podporuje své zaměstnance i ve vysokoškolském studiu, každý zaměstnanec může získat od města za každý ukončený rok studia jednorázovou prémie ve výši 5 000 Kč¹⁰¹.

8.3.2 Vnitřní komunikace a její nástroje

Součástí vnitřní komunikace jsou zasedání RMO a ZMO. Zde nedošlo v samotné procesu vnitřní komunikace k žádným výrazným změnám, zůstal zachován i počet zastupitelů a radních. Jedinou změnou je přesun termínu konání zastupitelstva na odpolední hodiny, k čemuž ale došlo až po loňských říjnových volbách na základě rozhodnutí nového opavského vedení města. Posun od roku 2003 je ale jednoznačně v elektronizaci celého procesu. Zastupitelé dnes dostávají veškeré materiály v elektronické podobě na CD¹⁰², došlo tak k výrazné úspoře nákladů a k vyšší šetrnosti vůči životnímu prostředí.

Zasedání RMO a ZMO byla i v roce 2010 jedním z nástrojů nejen vnější, ale i vnitřní komunikace SMO. Mrkvičková dále ve své analýze hovoří o nástrojích ústní a pí-

¹⁰⁰ Především veřejné služby v oblasti přenesené působnosti státní správy, ale i jiné

¹⁰¹ Před krizí se jednalo o příspěvek ve výši 20 000 Kč.

¹⁰² Do budoucna se ještě nabízí možnost využití extranetu, což by opět vedlo k úspoře nákladů (CD a náklady na jejich rozvoz zastupitelům).

semné komunikace nebo o úřední desce¹⁰³. I tyto nástroje město v loňském roce samozřejmě využívalo. Logicky v souladu se změnami ve společnosti došlo k vyššímu využívání elektronické komunikace. Významně bylo rozšířeno množství informací komunikovaných prostřednictvím intranetu, pro potřeby vnitřní komunikace je hojně využíván i internet¹⁰⁴. Mnohé agendy jsou dnes oproti roku 2003 řešeny elektronickým způsobem, což vede k úsporám při realizaci a především při následné archivaci. V programu Ginis jsou administrovány smlouvy a veškeré faktury a objednávky. Město má zřízenou elektronickou spisovou službu. Elektronicky se administrují cestovní příkazy i rezervace služebních aut.

Mrkvičková se lehce dotkla i problematiky spolupráce mezi odbory. Toto se může zdát na první pohled jako jednoduchá záležitost, pokud ale hovoříme o víceletých projektech v hodnotách desítek a stovek milionů, opatrnost je samozřejmě na místě. Oproti roku 2003 došlo i zde k velkým změnám k lepšímu. Od roku 2010 má Opava zřízen systém projektového řízení. Město zřídilo 14 projektových týmů, které koordinuje řídicí skupina. V jejím čele pak stojí hlavní projektový manažér¹⁰⁵, který pravidelně seznamuje vedení města s veškerými podstatnými novinkami. V současnosti probíhá v rámci projektu „Město Opava - procesní analýza, projektové řízení, komunikace“ zhodnocení celého systému projektového řízení. Cílem je zvýšení efektivity dílčích aktivit v rámci realizace projektů městem. Tento projekt se rovněž globálně zabývá procesní analýzou, na jejím základě by mělo do budoucna dojít k zefektivnění všech vnitřních procesů v rámci fungování města.

¹⁰³ Její využívání pro komunikaci se zákazníky města je často vymezeno legislativou.

¹⁰⁴ Aby nedocházelo ke zbytečné duplicitě informací a zbytečnému čerpání lidských zdrojů na odboru informatiky, jsou některé informace umístěny výhradně na internetu. Jedná se o informace, které chce město komunikovat nejen k zaměstnancům, ale i k vnějším zákazníkům města.

¹⁰⁵ Vedoucí odboru rozvoje města a strategického plánování

9 ANALÝZA VZTAHŮ STATUTÁRNÍHO MĚSTA OPAVY S MÉDII A ANALÝZA DALŠÍCH AKTIVIT TISKOVÉHO MLUVČÍHO

Jako pracovník odboru kancelář primátora bych rád subjektivně sdělil, že vztahy statutárního města Opavy s médii nebyly v roce 2010 příliš dobré. Svůj podíl na tom měl tehdejší tiskový mluvčí radnice¹⁰⁶, ale i média¹⁰⁷. Z mého subjektivního pohledu nešlo v posledních letech z obou stran o dialog, ale o „svatou válku“. Radnice z důvodu údajného nezájmu ze strany médií o tuto aktivitu zrušila pravidelné tiskové konference, konference byly pořádány ve velmi nepravidelných intervalech. Média se zase podle mého názoru s oblibou vyžívala ve vysoce negativních článcích o městě, ve kterých bylo mnoho nepravdivých informací a polopravd. Pravděpodobně i vztahy s médii částečně přispěly k porážce koaličních stran v komunálních volbách na podzim roku 2010. Tato porážka byla z určitého pohledu velice „nespravedlivá“, protože město bylo ve svých aktivitách relativně velmi úspěšné¹⁰⁸.

Na konci listopadu roku 2010 jsem provedl rozhovor s tiskovým mluvčím na téma „komunikace SMO“ (příloha P V). V úvodní části jsem se zabýval médii a vztahy s nimi. Tehdejší tiskový mluvčí s médii komunikoval denně. Média často sám kontaktoval, často ale vyšla iniciativa i ze strany médií. Má vytvořenou databázi novinářů, dlouhodobě dobré vztahy ovšem budoval v roce 2010 spíše jen s velkými celostátními médii typu MF DNES, Český rozhlas Opava, Česká tisková kancelář apod. V případě zásadních událostí a akcí

¹⁰⁶ Ve skutečnosti se jednalo o pracovníka vztahu s veřejností. Pro práci tiskového mluvčího neměl tento zaměstnanec dostatečné vzdělání, nicméně jeho aktivity odpovídaly náplni práce tiskového mluvčího. Po vybrání nové tiskové mluvčí reagoval Region Opavsko ve své vydání ze dne 1. února 2011 negativním fejtonem, kdy obvinil jejího předchůdce z neprofesionality a nedostatečné komunikace s médii.

¹⁰⁷ Podle mého subjektivního názoru se oba opavské týdeníky, především Region Opavsko, svým obsahem a pojetím zpráv blíží bulváru. Jak mi bylo neoficiálně potvrzeno některými místními novináři, v rámci konkurenčního boje a snahy o maximalizaci prodeje měli novináři zakázáno psát pozitivně o aktivitách Magistrátu města Opavy.

¹⁰⁸ Opava je na prvním místě v čerpání dotací v programovacím období 2007 – 2013 ze všech měst v Moravskoslezském kraji. Získala významná celorepubliková ocenění od časopisů Ekonom, Moderní obec, ministerstev atd.

pořádaných městem zasílal médiím tiskové zprávy, neodesílal ovšem zprávy do odborných časopisů¹⁰⁹. Spolupodílel se v analyzovaném roce také na „Zprávách z Opavy“, které vysílá televizní stanice RTA každé úterý v podvečer na TV Prima v rámci regionálních zpravodajství.

Tehdejší tiskový mluvčí se rovněž zapojil do ostatních komunikačních aktivit města. Především byl redaktorem městského zpravodaje Hláska¹¹⁰, který město vydává jednou za měsíc¹¹¹ v nákladu 25 000 ks. Je distribuován občanům města prostřednictvím České pošty. Několik výtisků je rovněž odesíláno do partnerských měst Racibórz a Liptovský Mikuláš. Po nástupu tehdejšího tiskového mluvčího do funkce v roce 2005 došlo k radikálním změnám v podobě Hláska. Je vydávána barevně, byl vytvořen nový grafický design, jednotlivé články jsou redakčně editovány. Hláska je vydávána také ve formátu dostupném pro zrakově postižené¹¹². Hláska a její obsah jsou prezentováni na webových stránkách „Náš domov“.

Tiskový mluvčí dále také v roce 2010 připravoval powerpointové prezentace pro veřejnost, které byly následně umístěny na městském webu. Prováděl pravidelný monitoring médií. Rovněž nepravidelně srovnával komunikaci SMO s jinými městy. I v roce 2010 se pravidelně účastnil všech zasedání Rady města Opavy a Zastupitelstva města Opavy. Spolupodílel se na mnoha městských events, které jsou blíže popsány v sedmé kapitole¹¹³.

Podle jeho slov a dle dalších dostupných informací město nevydává vlastní informační časopis pro své zaměstnance. Nejsou rovněž vydávány výroční zprávy, město nevyužívá v rámci vnější komunikace otevřených dopisů.

¹⁰⁹ Jiní specializovaní úředníci MMO ano (např. kultura, cestovní ruch). Obdobně tiskový mluvčí nezádal placenou inzerci do médií, ale úřad ano (personalisté, školství aj.).

¹¹⁰ <http://www.opava-city.cz/hlaska/>

¹¹¹ V červenci vychází jedno dvojčíslo na celou dobu školních prázdnin.

¹¹² Čtecí zařízení i Braillovo písmo

¹¹³ Město městu, Noc otevřených dveří, akce pro děti apod.

10 ANALÝZA SOULADU KOMUNIKACE MĚSTA SE STRATEGICKÝM PLÁNEM

„Strategický plán ekonomického a územního rozvoje Statutárního města Opavy pro období 2007 až 2020“ je základním rozvojovým dokumentem města. Jeho součástí je 5 prioritních oblastí¹¹⁴. Jednou z nich je rovněž „Správa města a městských částí“, v rámci které je řešena i komunikace SMO¹¹⁵. Ve strategickém plánu jsou i konkrétní opatření a aktivity, u kterých je vždy určena odpovědná osoba a termín realizace¹¹⁶.

Město se zaměřilo na zdokonalení systému informování s důrazem na kvalitu, přesnost a včasnost. Konkrétní aktivity a projekty byly již v oblasti komunikace realizovány, nicméně i s ohledem na zhoršující se rozpočtovou situaci mnohé z nich nebyly dokončeny nebo dokonce ani zahájeny. Ve věci metropolitní datové sítě byla podána žádost o dotaci a zatím není známo, zda byly tyto externí zdroje získány. Byl vytvořen rovněž systém vnitřního řízení velkých projektů, v současnosti je aktualizován.

Město se snaží lépe informovat své zákazníky o poskytovaných službách. Pravidelně se aktualizují webové stránky. Byl vydán „Manuál města Opavy aneb jak co vyřídit“, rovněž „Katalog sociálních služeb“. V přízemí v budově radnice i v úředním areálu na Krnovské ulici jsou podávány základní informace související se službami poskytovanými městem. Specifickou akcí je Město Městu, kdy se jednotlivé odbory prezentují občanům ve stáncích na Horním náměstí před budovou radnice. Velké investiční záměry jsou prezentovány formou besed s občany, v městském časopise Hláska i na webových stránkách města, kde jsou rovněž seznamy všech realizovaných i aktuálně probíhajících investičních projektů. V oblasti krizové komunikace byl např. zřízen SMS infokanál. Na druhou stranu se nedaří příliš získávat zpětnou vazbu od občanů, na tento problém se ale upozorňuje v právě ukončené analýze komunikace SMO. Více informací naleznete v příloze P II.

¹¹⁴ Ekonomika, Infrastruktura, Lidé, Životní prostředí, Správa města a městských částí

¹¹⁵ Jedná se o prioritu „S.2 Vytvoření fungující komunikační strategie“

¹¹⁶ Tyto informace naleznete ve zmíněném strategickém plánu na stranách 79 - 81.

11 OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ

V teoretické části diplomové práce jsem formuloval ve vztahu ke komunikaci SMO tyto čtyři hypotézy:

1. V letech 2003-2010 došlo k velkému zlepšení v úrovni komunikace SMO.
2. SMO využívá pestrou paletu komunikačních kanálů.
3. Komunikace SMO není centrálně koordinována.
4. Existují velké rozdíly v intenzitě vnější komunikace mezi jednotlivými odbory SMO.

První hypotéza byla jednoznačně naplněna. Přestože zde samozřejmě existuje velký rozvojový potenciál, zlepšení města v oblasti komunikace je z globálního hlediska na první pohled zřejmé.

SMO skutečně využívá pestrou paletu komunikačních nástrojů. Toto je zřejmé především ze zmíněného analytického dokumentu mapujícího komunikaci SMO. Některá pracoviště využívají v rámci komunikace i sociální sítě, byť je k nim na centrální úrovni postoj spíše negativní.

Přes dílčí snahy ze strany vybraných odborů a zaměstnanců není komunikace SMO koordinována. Bohužel tedy byla hypotéza opět pravdivá, daná skutečnost způsobuje městu nemalé problémy.

Problémem jsou rozdíly mezi jednotlivými odbory. Jak bylo zjištěno v rámci praktické části, intenzita a šíře využívání jednotlivých komunikačních kanálů ze strany odborů (pracovišť) je velmi rozdílná. Hypotéza tedy byla opět pravdivá.

12 DOPORUČENÍ V OBLASTI VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Za zcela základní problém považuji nefungující proces vnitřního sběru dat, který by měl sloužit jako podpora vnější komunikace. Desítky, spíše stovky zaměstnanců přicházejí do styku s vnějším klientem, informace následně dále komunikují nebo nekomunikují. Dochází tak k velké informační roztržitosti. Mnohé informace se ztrácí. V důsledku tohoto může dojít až k matení veřejnosti, kdy jednotlivá pracoviště MMO komunikují ve stejné záležitosti rozdílným způsobem. Problém je nutno řešit vnitřní směrnici. Ideálním řešením by mohl sdílený datový server, kde by byly všechny důležité informace ukládány a tříděny podle oblastí. Právě správné třídění informací je klíčové, důležitý je rovněž vhodný výběr informací, které by měly být na serveru archivovány. Vybraná data by pak byla přístupna všem zaměstnancům. Je možné, že by se mohlo jednat o součást intranetu, kde by zaměstnanci určením směrnicí vkládali data, která by pak mohli ostatní zaměstnanci sdílet. Celá tato problematika je ovšem na širší diskuzi, neboť je možné tento problém řešit různým způsobem.

Nezbytnou podmínkou pro vnitřní komunikaci je existence tzv. vnitřního komunikačního uzlu, který by koordinoval vnitřní chod informací uvnitř MMO. Mohlo by se jednat o součást pracovní náplně metodika vnitřního řízení úřadu, nicméně zmíněná pracovnice má právní vzdělání a zabývá se analýzou a tvorbou vnitřních směrnic MMO. Spíše bych tedy doporučoval, aby se jednalo o pracovníka s odbornými znalostmi v oblasti komunikace a řízení. V současnosti tuto pozici do určité míry zastává tajemník, který informuje o novinkách vedoucích pracovníky na poradách vedoucích odborů. Ti by pak měli s těmito informacemi seznámit své podřízené na odborech. Ne všichni tak ovšem činí, což je z hlediska vnitřní komunikace samozřejmě problém. Asi by bylo na místě, pokud by se dané informace objevovaly na intranetu. Obecně by určitě měla být vnitřní komunikace řešena samostatnou směrnicí, doposud je tato problematika obsažena v několika dokumentech a pro mnohé zaměstnance tak není dostatečně závazná.

Samostatnou kapitolou v rámci vnitřní komunikace je využití extranetu. V současnosti provozuje MMO pouze intranet, na který mají přístup pouze zaměstnanci MMO a vedení města. Pokud by bylo možné, aby se na intranet (extranet) mohli připojit i zastupitelé města a městských částí a současně i pracovníci příspěvkových organizací města a organizací s majoritním majetkovým podílem města, zajistě by to bylo velmi přínosné pro vnitřní komunikaci Statutárního města Opavy. Uspořily by se tím náklady i čas.

13 DOPORUČENÍ V OBLASTI VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

V rámci vnější komunikace jsem vybral šest klíčových doporučení, jedno z nich následně rozpracuji v projektové části diplomové práce.

Velkým problémem je absence centrálního uzlu vnější komunikace. Mohlo by se jednat např. o oddělení vnějších vztahů, jehož součástí by byla tisková mluvčí, redaktor Hlásky a do budoucna i plánované zákaznické centrum O-linka. Byť jsou mnohá komunikační pracoviště umístěna na odboru kancelář primátora, vnější komunikace není zcela efektivní. Je třeba vytvořit efektivní sběr dat uvnitř úřadu, který by pak zmíněné oddělení šířilo dle vlastní úvahy různými komunikačními kanály.

Dalším z problémů je různá šíře a intenzita vnější komunikace mezi jednotlivými odbory a pracovišti. Opět je třeba jednotlivé odbory seznámit s možnostmi v oblasti komunikace a naučit je využívat také méně tradiční komunikační kanály. Především je ale nezbytné motivovat je k vyšší intenzitě vnější komunikace a spolupráci v rámci vnitřního sběru dat uvedeného v předchozím odstavci.

S tímto souvisí také absence komunikační strategie. Město nemá vytyčené cíle v rámci komunikace vnitřní i vnější. Když není dán jasný směr, není možné očekávat výraznou účinnost komunikačních aktivit. Měla by být vytvořena také pravidla komunikace a integrita v komunikaci města, která by měla následně výrazně zvýšit její účinnost. Existuje sice ze strany města snaha komunikovat, často se však jedná spíše jen o PR komunikaci. Tento strategický dokument by měl zahrnovat komunikaci vůči všem zákazníkům města a rovněž k široké veřejnosti. Měl by být zaměřen především na občany města, ale nelze opomenout rovněž podnikatele a investory, turisty, neziskové organizace a organizace veřejné správy, které jsou v mnoha oblastech partnery města.

Samostatnou kapitolou jsou webové stránky města. Jak už bylo zmíněno, od roku 2003 se vykonal velký kus práce. Struktura, obsah a vizuální styl webových stránek Opavy byl několikrát změněn. Dnes jsou na stránkách všechny důležité informace, vizuální styl stránek je v souladu s jednotným vizuálním stylem města. Nicméně nadále zde jsou klíčové problémy spojené s internetovou komunikací. Formálně neexistuje redakční rada, která by webové stránky města spravovala. Měla by být určitě jmenovaná a rovněž by měla mít kompetence, díky kterým by pak mohla webové stránky města nejen spravovat, ale i nařizovat odborům (městským částem, organizacím města) aktualizovat agendy spojené

s jejich činností. První z úkolů redakční by určitě mělo být vytvoření webové prezentace pro městské části, které se doposud na webu neprezentují. S tímto souvisí také sjednocení struktury, obsahu a vizuálního stylu webových stránek Opavy s webovými prezentacemi městských částí a městských organizací. Problémem je i úroveň jazykových mutací webových stránek města. Město má jazykové verze v anglickém, německém a polském jazyce. Rozsah přeložených textů je však jednoznačně nedostatečný. Možná by bylo vhodné s ohledem na aktuální rozpočtové problémy města využít dotací. Chloubou jsou naopak jazykové mutace webových stránek Městského informačního centra.

Jak už bylo uvedeno ve zmíněném analytickém dokumentu mapujícím komunikaci SMO, město vážně zvažuje vybudování zákaznického centra s názvem O-linka. Toto zákaznické centrum by bylo podpořeno výstupy procesní analýzy a moderními technologiemi. Mnohé agendy by řešila O-linka, ulehčilo by se odborům. Rovněž zákazníci města by měli usnadněné jednání s úřadem. Tento záměr města mohou jen podpořit, jedná se o krok správným směrem. I zde platí, že klíčové jsou detaily.

Dalším problémem je, že město nekomunikuje tak, jak by mohlo. Často jsou navíc prostředníky v komunikaci města s veřejností města logicky média, která „ráda“ otisknou jen to, co se jim hodí a formou, která se jim hodí. Peníze na standardní reklamní kampaně se v současnosti v rozpočtu města určitě nenachází. V rámci projektu Opavské novinky jsem se tedy rozhodl oslovovat občany formou hromadných mailů (newsletterů), při úspěchu projektu se informace budou šířit i podle principů virálního marketingu. Pomocí relativně nenákladné reklamní kampaně by bylo možné sdělit tento záměr města veřejnosti. Občanům by bylo nabídnuto, že jim zdarma budou zasílány informace o městě v rámci zvolených tematických skupin¹¹⁷. Pokud by občan poskytl městu svůj e-mail¹¹⁸, byly by mu vybrané informace o městě pravidelně zasílány s minimálními jednotkovými náklady mailem. Více naleznete v projektové části diplomové práce.

¹¹⁷ Student, důchodce, kultura, sport, investiční záměry města, informace úřadu v oblasti přenesené působnosti, informace pro sdružení a spolky, sociální oblast atd.

¹¹⁸ Pravděpodobně by vyplnil i formulář, na kterém by byly základní kontaktní údaje a především by občan vybral oblasti z dění ve městě, o kterých chce být informován.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Opavské novinky

14 POPIS PROJEKTU A JEHO CÍLE

14.1 Obecné zamyšlení nad komunikací s občany

V rámci projektu jsem se rozhodl zaměřit na komunikaci Statutárního města Opavy se svými zákazníky, především občany. Tato komunikace je samozřejmě realizována prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Jak už to tak ale bývá, efektivita této komunikace je komplikována dílčími problémy.

Média jsou sedmou velmocí a jejich vliv na veřejné mínění nelze samozřejmě opominout. Na druhou stranu médií nekomunikují o městě tak, jak by si to město představovalo. I média mají své zájmy a obchodní cíle. Často se o městě píše jen v negativním kontextu, úspěchy jsou pro média mnohdy nezajímavé¹¹⁹.

Velice oblíbeným komunikačním nástrojem je Hláska, nicméně vychází pouze 11x za rok. Město tak nemůže na Hlásku, přes její oblibu, spoléhat jako na vysoce flexibilní komunikační nástroj.

Webové stránky města jsou velice zajímavým nástrojem komunikace města. O jejich přednostech a nedostatecích jsem již hovořil v praktické části, nebudu se jim tedy znovu věnovat. Město je velice intenzivně využívá, povědomí o nich šíří např. prostřednictvím informačních plachet vyvěšených, tak trochu po vzoru Evropské unie, na akcích podporovaných městem. Jejich součástí je nejen logo města, ale i jeho webové stránky. Webové stránky města jsou součástí všech tištěných publikací vydaných městem. Nicméně jejich efektivita jako komunikačního nástroje města předpokládá prvotní zájem příjemce informace je navštívit. Pokud tato potřeba ze strany příjemce informací nenastane a nenastává relativně často, je účinnost komunikace města prostřednictvím webových stránek města výrazně snížena. Tento dílčí problém jsem se snažil překonat v následujícím projektu Opavské novinky.

¹¹⁹ Za velkého zájmu dětí (cca. 3 000 účastníků) se 17. listopadu 2010 konal v Opavě lampiónový průvod. Jeden z místních deníků ale oblíbenost akce u opavských dětí zcela pominul. Novinář pouze velice nevybíravým způsobem vyčítal městu, že hlavní hvězdou doprovodného kulturního programu byla „komunistická umělkyně“ Dagmar Patrasová. Takových příkladů by se našly desítky.

14.2 Projekt Opavské novinky a jeho cíle

Projekt Opavské novinky je zaměřen na komunikaci města s občany města, ale i s místními právníckými osobami. Zahrnuje několik základních principů, prvním je dobrovolnost. Příjemcem informací bude jen ten, kdo o informace bude mít skutečně zájem. Navíc bude získávat informace o městě zdarma. Je tak daleko větší naděje, že se příjemce se zasloupanou informací skutečně seznámí a ne zahodí je obrazně do koše. Město bude komunikovat přímo se zákazníkem, což by mělo vést k minimalizaci komunikačních šumů.

Výhodou je nízkonákladovost celého systému komunikace pro město. Nejnákladnější bude zahájení této formy komunikace, což bude obnášet především komunikační kampaň o projektu Opavské novinky. Je třeba se také zabývat náročností projektu na lidské zdroje. Pokud by projekt vyžadoval zaměstnat dodatečné zaměstnance, znamenalo by to nežádoucí dodatečné náklady v rozpočtu města. Je tedy nastaven tak, aby byl realizovatelný při stávajícím počtu zaměstnanců v rámci běžné pracovní agendy. Odpovědnou osobou za projekt by měla být tisková mluvčí, která je obecně odpovědná za koordinaci vnější komunikace SMO. Vycházet bude ze svých běžných informačních podkladů, které bude do budoucna vysoce pravděpodobně získávat, jak je plánováno, v rámci vnitřního sběru dat, který aktuálně není v rámci SMO příliš efektivní. Následně se tisková mluvčí dle významu informací rozhodne, zda je bude komunikovat prostřednictvím webu města, tiskových zpráv, v rámci projektu Opavské novinky, kombinací těchto možností či jinými komunikačními kanály¹²⁰.

Pojďme již ale nyní konkrétně hovořit o projektu samotném. Opavské novinky jsou pokusem komunikovat s občany města přímým, netradičním a nenákladným způsobem. Jsou snahou komunikovat prostřednictvím hromadných mailů. Občané tak budou přesně a nezkresleně informováni o novinkách ve městě, které je zajímají. Nebude docházet ke zkreslení informací, budou komunikovány městem vybrané informace a v podobě, která je pro město zajímavá.

¹²⁰ Do budoucna se uvažuje i o Facebooku, aktuálně ale město řeší bezpečnostní problémy s tímto spojené. Pokud se podaří nalézt kompromis mezi bezpečností a potřebou komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, mohou být určité principy projektu přeneseny i na Facebook.

Základním principem je rozřídění informací o městě do tématických skupin. Každý zájemce o dění ve městě si sám určí, ve kterých tématických skupinách chce být zařazen, aby nebyl informacemi přehlcen. Jako názorný příklad bych uvedl městské části. Každý z obyvatel městské části bude chtít být pravděpodobně v té skupině, která bude znamenat zasílání informací o městské části, ve které žije. Další městské části jej pak budou zajímat již méně nebo vůbec.

Přes vysoké využití principů přímého marketingu v projektu Opavské novinky je na místě, aby konkrétní strategické informace byly komunikovány všem a byly součástí všech newsletterů. Aby nedošlo k zahlcení čtenářů informacemi a nebyly tak porušeny základní principy projektu, bude se jednat vždy o maximálně o třetinu z celkového rozsahu daného newsletteru. Strategické informace o městě zde budou umístěny spíše formou krátkých zpráv s odkazy na webové stránky města.

V rámci projektu budou rovněž využity výhody virálního marketingu. Pokud se podaří projekt správně nastartovat a poskytované informace budou pro občany zajímavé, s velkou pravděpodobností dojde k jejich samovolnému šíření¹²¹.

Je samozřejmě nezbytné sdělit potencionálním příjemcům našich zpráv, jak bude možné se do projektu zapojit. Předpokládám, že zájemce o informaci vyplní pouze jednoduchý formulář v tištěné podobě na úřadě nebo v elektronické podobě na internetu. Jeho součástí bude pro potřeby registrace jméno a příjmení, bydliště¹²², kontaktní e-mail a především si bude muset klient systému vybrat své oblíbené z nabídnutých tématických informačních skupin¹²³ a stát se členem těch, které ho zajímají. Komunikované informace budou zasílány jen registrovaným členům skupiny.

¹²¹ Aby nedocházelo k případné k úpravě šířených informací ze strany příjemců, bude třeba zasílat zprávy v uzamknutém PDF formátu.

¹²² Tyto informace má město k dispozici a zaměstnanci města je mohou kdykoliv bez problémů nalézt v interních databázích. Nemůžeme se tedy dostat do rozporu se zákonem na ochranu osobních údajů.

¹²³ Předpokládám, že bude do budoucna možno měnit svá členství do skupinách. V případě nezájmu ze strany občanů mohou některé skupiny zaniknout, jiné mohou na základě požadavků ze strany občanů naopak vzniknout.

Důležité je také myslet na motivaci občanů stát se respondenty Opavských novinek. Dle mých zkušeností pro mnohé Opavany je motivujícím jen samotný fakt stát se respondenty těchto newsletterů, jiné je třeba k tomuto kroku motivovat. Je možné např. v pravidelných intervalech losovat z příjemců newsletterů výherce, kteří mohou získat zajímavé ceny. Pokud by město nechtělo zvyšovat náklady projektu, je možné výhercům věnovat dárky spojené s Opavou (knihy, mikiny, trička atd.), které má město k dispozici. Dále lze zajistit pro výherce zdarma přes příspěvkové organizace města bezplatné dlouhodobé jízdenky do MHD či volné vstupenky na koupaliště nebo na zimní stadion.

Jak bude tato forma komunikace s občany prostřednictvím newsletterů zahájena? Základním předpokladem, který bude tvořit nejnákladnější část projektu, je seznámení potencionálních příjemců informací s připravovaným projektem Opavské novinky. K tomuto je zapotřebí samozřejmě úvodní velké informační kampaň a následného průběžného poskytování informací o projektu. Hlavní dvouměsíční kampaň by měla být spuštěna na začátku roku 2012. „Trh bude odpočívat po předvánočních nákupech“. Nebudou v dohledu žádné volby, které by samozřejmě výrazně zvyšovaly boj o všechny formy reklamy. Rovněž město v tomto období nepořádá žádný ze svých tradičních kulturních festivalů, což by logicky vedlo k nutnosti nepříjemné volby mezi propagací projektu nebo festivalu. Možnost zapojení se do projektu Opavské novinky bude občanům komunikována v obou číslech městského zpravodaje Hláska, na webu města, prostřednictvím CLV na zastávkách MHD v Opavě, na letácích v MHD, formou reklamy na vozidlech MHD, pravidelnými reportážemi v rámci „Televizních zpráv z Opavy“¹²⁴ a výlepem informačních plakátů¹²⁵.

Následně po mohutné komunikační kampani předpokládám umístění pravidelné upoutávky v městském zpravodaji Hláska, trvale by byl odkaz na projekt Opavské novinky na titulní straně webových stránek města a v rozumné míře na nástěnkách v budovách MMO, městských částí, příspěvkových organizací a organizací s majoritní majetkovou účastí města.

¹²⁴ <http://www.opava-city.cz/tv/>

Samozřejmostí je soulad veškerých písemností s jednotným vizuálním stylem města. Město tak může v rámci projektu navíc ještě významně podporovat svou korporátní identitu. Je rovněž logické uvažovat o určitých konstantách, které by byly součástí všech rozesílaných zpráv. Dle mého názoru by se mělo jednat o logo města a jeho webové stránky, kontaktní údaje na MMO, úřední hodiny aj.

Klasickým problémem kampaní je objektivní měření jejich účinnosti. Zatímco u tiskových zpráv může být měřítkem počet článků, které byly médiu na základě dané tiskové publikovány, v případě rozesílání newsletterů toto samozřejmě není možné. Rozhodl jsem se tedy měřit účinnost kampaně mj. prostřednictvím opakované ankety ve zpravodaji Hláska. Před spuštěním kampaně, v listopadu roku 2011, bude součástí zpravodaje Hláska několik otázek dotazujících se čtenářů na spokojenost s poskytováním informací o městě ze strany radnice. Stejně otázky se objeví v Hlásce za 18 měsíců. Srovnáním výsledků bude možné posoudit účinnost projektu. Anketa bude distribuována i prostřednictvím newsletterů. Respondenti budou opět motivováni možností zajímavých výher, které budou obvyklým způsobem veřejně losovány. Výhodou toho měření účinnosti je mj. jeho nízkonákladovost, nevyvolává dodatečné náklady pro město. Anketu naleznete v příloze P VII.

Účinnost komunikační kampaně bude sledována také prostřednictvím samotného úspěchu projektu. Po 18 měsících se bude vyhodnocovat, kolik občanů se aktivně o rozesílání newsletterů přihlásilo a nakolik byl tedy projekt z tohoto pohledu smysluplný.

S účinností souvisí také počet připojení na internet v opavských domácnostech. Tato čísla bohužel není možné pro Opavu podle informací opavské pobočky Českého statistického úřadu aktuálně zjistit. Budou známa až po vyhodnocení letošního sčítání lidu, do termínu odevzdání diplomové práce tedy určitě tato data nebudou k dispozici. Lze vycházet jen z celorepublikových čísel z roku 2009, kdy bylo k internetu připojeno 49% domácností¹²⁶. Podle mých odhadů je dnes internet na Opavsku dostatečně rozšířen, mnozí

¹²⁵ Plakáty je možno umístit nejen na plakátovací plochy ve městě, ale i na nástěnky v budovách Magistrátu města Opavy, v budovách příspěvkových organizací města a organizací s majoritní vlastnickou účastí města, v budovách městských částí atd.

¹²⁶ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_domacnosti_v_cr_ma_pocitac_a_internet

jsou navíc připojeni k internetu v práci nebo pravidelně využívají služeb internetových kaváren. Účinnost projektu by tak mohla být vysoká.

Projekt je primárně zaměřen na vnější zákazníky města, newslettery by ale samozřejmě bylo vhodné využít i pro komunikaci s vnitřním klientem. Jak už bylo uvedeno v analytické části, zaměstnanci jsou velice účinným nástrojem vnější komunikace, dle veřejnosti mají zaměstnanci „zaručené informace zevnitř úřadu“. Proto je nezbytné, aby se se zaměstnanci SMO a jeho organizací intenzivně komunikovalo o aktuálních záležitostech spojených s městem, aby se nešířily různé fámy, jak je tomu často doposud. Za tímto účelem jsem do projektu přidal i hromadné maily rozesílané zaměstnancům, které budou jménem tajemníka MMO rozesílány všem zaměstnancům v pravidelných měsíčních intervalech.

Projekt sám o sobě samozřejmě není samospasitelný. Je třeba je v rámci podpořit i dalšími komunikačními nástroji města. Logicky mě na prvním místě napadají webové stránky města, do budoucna snad i facebook. Není možné samozřejmě opomenout média. I v dnešní době, kdy se běžně používají moderní technologie, je stále ještě mnoho obyvatel z hlediska výpočetní techniky negramotných. Je tedy třeba komunikovat i tradičním způsobem. Nenákladným nástrojem mohou být rovněž informační nástěnky a tabule v místech, kde je může město zdarma umístit. Opět se jedná o budovy města, jeho organizace (např. školy) a městské části. Dále je ovšem také možno využít městských sportovišť a pozemků, kde je možno umístit klasické informační vývěsky nebo billboardy. Na všech těchto místech je pak možné umístit informace rozesílané mailem také v tištěné podobě. Tyto komunikační kanály již město samozřejmě využívá, nicméně zde existuje veliký potenciál. Obecně je opět nutno snažit se i v rámci těchto komunikačních kanálů alespoň částečně zachovávat principy přímého marketingu a komunikovat selektivně. Klasickým příkladem jsou informace o městských částech. Jsem přesvědčen, že v městských částech mají tyto vývěsky velký význam. Je třeba se ale zaměřovat především na informace spojené s městskou částí, v ostatních případech pak vždy pečlivě zvážit, zda má smysl vybrané informace na této vývěsce komunikovat.

15 VYMEZENÍ TÉMATICKÝCH INFORMAČNÍCH SKUPIN

Základem projektu Opavské novinky je vytvoření tématických informačních skupin pro odesílání newsletterů, tyto naleznete v následující tabulce.

Tabulka II - Tématické informační skupiny

Tématická informační skupina	Obsah tématické informační skupiny
Zájmové oblasti	
Kultura	Tradiční kulturní festivaly pořádané městem ¹²⁷ , ostatní kulturní akce pořádané městem, akce pořádané kulturními příspěvkovými organizacemi města ¹²⁸ , kulturní kalendář ¹²⁹ , informace o kulturních grantech poskytovaných městem aj.
Sport	Sportovní akce pořádané městem, kalendář sportovních akcí pořádaných v Opavě, sportovní granty poskytované městem, dostupnost městských sportovišť pro veřejnost ¹³⁰ , informace pro cyklisty aj.
Příroda	Informace o údržbě zeleně ve městě, parky ve městě a možnosti jejich využití pro volný čas, turistika a cykloturistika, výlety do okolí atd.
Pro zvědavé	Informace o zajímavých přednáškách z různých oblastí pro veřejnost pořádaných městem, místními školami a dalšími organizacemi.

¹²⁷ Bezručova Opava, Další Břehy, Mezinárodní festival mladých varhaníků

¹²⁸ Slezské divadlo Opava, Opavská kulturní organizace (OKO), Knihovna Petra Bezruče

¹²⁹ Obsahuje i ostatní kulturní akce pořádané v Opavě jinými subjekty než městem.

¹³⁰ Koupaliště, krytý bazén, zimní stadion, sportoviště u opavských základních škol aj.

Volný čas	Tipy na víkend z různých oblastí, možnost prezentace aktivit místních a regionálních podnikatelů
Informace pro mladé i dříve narozené	
Pro nejmenší a jejich rodiče	Novinky z mateřských škol (kapacity, otevírací doba atd.), informace o dětských lékařích na území města, volnočasové aktivity pro matky s dětmi aj.
Základní a střední školy	Novinky o základních a středních škol, kroužky a další volnočasové aktivity, zápisy do základních škol, přijímací zkoušky na střední školy aj.
Studentem v Opavě	Informace o možnostech studia na Slezské univerzitě ¹³¹ a opavských VOŠ ¹³² . Volnočasové aktivity pro studenty, ubytování, stravování atd. ¹³³
Občané v produktivním věku	Informace z různých oblastí zaměřené na občany města v produktivním věku.
Informace pro seniory	Informace o sociálních službách pro seniory, o volnočasových aktivitách pro seniory, o změnách v jízdních řádech MHD aj.
Informace z Magistrátu	
Běžné úřední záležitosti	Informace především z oblasti přenesené působnosti státní správy ¹³⁴ . Případně i velmi důležité informace z úřadů státní správy působících v Opavě ¹³⁵ .

¹³¹ Odkazy na stránky Slezské univerzity v Opavě (www.slu.cz)

¹³² Vyšší odborná a hotelová škola v Opavě (www.vosahs.cz) a Masarykova střední zemědělská škola a Vyšší odborná škola (www.zemedelka.opava.cz)

¹³³ Tyto informace budou poskytovány především ve spolupráci s místními podnikatelskými subjekty.

¹³⁴ Výměny občanských a řidičských průkazů, změny městských obecně závazných vyhlášek, změny městských daní a poplatků atd.

Investiční záměry města	Prezentace významných investičních záměrů města, které ovlivní běžný život občanů.
Sociální oblast	Informace o sociálních službách poskytovaných městem a místními organizacemi, o sociálních grantech poskytovaných městem, informace z komunitního plánování aj.
Doprava ve městě	Dopravní uzavírky ve městě, informace o službách Městského dopravního podniku Opava a o službách jiných dopravců působících na území Opavy, informace v rámci ODIS ¹³⁶ aj.
Městské části	
Komárov	Veškeré informace týkající se Komárova (společenský život, kultura, sport, jednání zastupitelstva, úřední záležitosti aj.)
Malé Hoštice	Veškeré informace týkající se Malých Hoštic
Milostovice	Veškeré informace týkající se Milostovic
Podvihov	Veškeré informace týkající se Podvihova
Suché Lazce	Veškeré informace týkající se Suchých Lazců
Vávrovice	Veškeré informace týkající se Vávrovic
Vlaštovičky	Veškeré informace týkající se Vlaštoviček
Zlatníky	Veškeré informace týkající se Zlatníků
Zaměstnanci SMO a jeho organizací	
Zaměstnanci	Veškeré důležité informace za poslední měsíc

¹³⁵ Úřad práce, finanční úřad, OSSZ aj.

¹³⁶ Ostravský dopravní integrovaný systém (www.kodis.cz)

16 ČASOVÝ A FINANČNÍ RÁMEC PROJEKTU

16.1 Časový rámec projektu

Přípravná část projektu by měla být zahájena v září 2011 a probíhat bude až do konce kalendářního roku. V rámci ní je třeba připravit následnou komunikační kampaň, zadat zmíněnou anketu do Hlázky a především se detailně zabývat provozními aspekty projektu samotného. Vše je třeba naplánovat tak, aby projekt následně probíhal hladce a bez organizačních zmatků. Je třeba zajistit veškeré zdroje potřebné pro projekt.

Hlavní komunikační kampaň by měla být spuštěna v lednu 2012. Bude se jednat z hlediska venkovní reklamy o okurkovou sezónu. Trh bude odpočívat po předvánočních nákupech. Nebudou v dohledu žádné volby, které by samozřejmě výrazně zvyšovaly boj o všechny formy venkovní reklamy. Rovněž město v tomto období nepořádá žádný ze svých tradičních kulturních festivalů, což by logicky vedlo k nutnosti nepříjemné volby mezi projektem a festivaly.

Samotná realizace projektu bude spuštěna z organizačních důvodů o měsíc později. Bylo sice možné začít již o měsíc dříve, ale nároky na lidské zdroje by pak byly velmi velké. Od února by tak mohl být prvně rozesílány informační maily podle tématických skupin.

16.2 Finanční rámec projektu

Celkově je projekt nastaven tak, aby významné náklady vznikaly pouze při jeho zahájení. Jakmile bude tento systém s komunikací s občany spuštěn, náklady na provoz komunikace budou relativně velmi nízké. Pokud se podaří oslovit projektem velké množství občanů, budou pak jednotkové náklady na informování jednoho občana zanedbatelné.

Nízkonákladovost je obecně jednou z hlavních myšlenek vinoucích se projektem. V současné napjaté rozpočtové situaci je zřejmé, že kvalitní, ale nákladné projekty, jsou momentálně nerealizovatelné. V budoucnu se ale situace samozřejmě může změnit.

Pro projekt jsem zpracoval dva rozpočty. V rámci prvního jsem do projektu zapracoval veškeré slevy, které může město od svých partnerů v rámci komunikace čerpat. V druhém rozpočtu jsem vycházel ze situace, že město tyto slevy v rámci komunikace využije na jiné projekty a tím pádem bude za tyto služby platit jako běžný zákazník na trhu. Jsem si vědom, že v projektu nejsou zahrnuty mzdové náklady zaměstnanců měs-

ta. Vycházím z předpokladu, že by se nejednalo o dodatečné personální náklady, spíše o alternativní náklady v neprospěch jiných aktivit města. Pokud u některé z nákladových položek tabulky nejsou uvedeny žádné náklady, jsou tím myšleny nulové dodatečné náklady v Kč včetně DPH.

Tabulka III – Rozpočet se slevami

Komunikační kanál	výroba	komunikace	celkem
Hláska	0	0	0
Webové stránky města	0	0	0
TV Opava	0	0	0
Potisk vozidel MHD (5 vozidel)	16 500	0	16 500
Letáky v MHD (30 x A4)	360	0	360
Plakáty (100 ks)	4 200	3080 (30 ks)	7 280
CLV (11 ks)	4 320	0	4 320
Celkem	25 380	3 080	28 460

Tabulka IV – Rozpočet bez slev

Komunikační kanál	výroba	komunikace	celkem
Hláska	0	0	0
Webové stránky města	0	0	0
TV Opava	0	0	0
Potisk vozidel MHD (5 vozidel)	16 500	54 890	71 390
Letáky v MHD (30 x A4)	360	5 760	6 120
Plakáty (100 ks)	4 200	3080 (30 ks)	7 280
CLV (11 ks)	4 320	229 680	234 000
Celkem	25 380	293 410	318 790

17 RIZIKA SPOJENÁ S PROJEKTEM

Existuje několik základních rizik, které jednoznačně ohrožují úspěšnost projektu. Prvním je riziko politické. Projekt je připravován jako politicky neutrální, neměl by se stát nástrojem politické „propagandy“. Pokud by k tomuto došlo, je dle mého názoru jen otázkou času, kdy dojde k výraznému poklesu zájmu o zasílané informace ze strany jejich příjemců a výrazně se tak sníží celková účinnost komunikace¹³⁷.

Projekt jako takový je zamýšlen jako nízkonákladový, ale i tak není samozřejmě zcela zadarmo. Navíc je třeba např. v případě lidských zdrojů nutné počítat i s alternativními náklady. Je zde tedy riziko, že bude zahájení projektu z nákladových důvodů ze strany politické reprezentace města zamítnuto¹³⁸.

Výsledky se navíc neprojeví ihned, ale až se zpožděním jednoho roku, spíše až později. Je tedy nezbytné trpělivě čekat, než bude možné „sklízet“ výsledky naší práce. Existuje tak velké riziko, že projekt může být při jeho realizaci předčasně zastaven pro nesplnění očekávaných cílů. Je tedy na místě vysvětlit všem zúčastněným, že trpělivost přináší růže.

Pokud by se podařilo skutečně podařilo projekt realizovat ve velkém a zasílání hromadných mailů by se rozšířilo na tisíce a desetitisíce zájemců, poté by bylo nutné projekt personálně a technologicky podpořit a městu by tak vznikly dodatečné náklady spojené s projektem. Na druhou stranu by se tohoto množství zájemců o informace o městě podařilo dosáhnout, přímá komunikace s občany by byla velmi účinná a přínosy pro město by byly nevyčísitelné, bohatě pokrývající náklady projektu.

¹³⁷ Především, dle mého názoru, dojde k potlačení prvků virálního marketingu v projektu.

¹³⁸ Problémem mohou být právě relativně vysoké komunikační náklady spojené s propagací projektu při jeho zahájení.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval aktuální komunikací Statutárního města Opavy, tuto jsem rovněž srovnával s komunikací města v roce 2003. Byť je na první pohled zřejmé obrovské zlepšení města v komunikaci, ta stále vykazuje konkrétní nedostatky.

Je třeba ale říci, že město si je těchto nedostatků vědomo a má zájem hledat rezervy ve své komunikaci. Aktuálně Statutární město Opava realizuje již mnohokrát zmiňovaný projekt „Město Opava - procesní analýza, projektové řízení, komunikace“, který se už podle svého názvu zabývá rovněž komunikací SMO. Mám tu čest být jako pracovník odboru kancelář primátora vedoucím komunikační části tohoto projektu Jeho výsledkem bude mj. komunikační strategie města.

V rámci teoretické části diplomové práce jsem se zabýval teorií vnitřní a vnější komunikace a marketingovým mixem obcí a měst. V analytické části jsem mj. významně čerpal z analytického dokumentu mapujícího komunikaci SMO. Zabýval jsem se různými aspekty komunikace, neopomněl jsem i soulad komunikačních aktivit města se strategickým plánem.

Rozhodující je, z mého pohledu, v diplomové práci samozřejmě část projektová. Při výběru tématu jsem hodně přemýšlel o konkrétní situaci v Opavě a následně se zaměřil na newslettery při využití prvků přímého a virálního marketingu. Pokud se podaří projekt úspěšně realizovat, bude se jednat ze strany města o účinnou komunikaci s minimálními jednotkovými náklady na jednoho příjemce komunikované informace, což je v současné rozpočtové situaci města velmi důležité.

Práce na diplomové práci mě velmi obohatila. Rozšířil jsem si významně své teoretické znalosti o nové poznatky, pro mou následnou práci pro SMO je rovněž velmi důležitá detailní znalost komunikace města. Samotný projekt Opavské novinky je na první pohled jednoduchý, pro pracovníka se znalostmi vnitřního fungování měst a samosprávných celků ale působí možná až velmi ambiciózně.

Závěrem bych chtěl sdělit, že není jednoduché sepsat diplomovou práci v organizaci, kde je člověk zaměstnán. Sice se dají snáze získat informace o organizaci, následně je ale tvorba diplomové práce mnohem prestižnější záležitostí a díky „veřejné kontrole“ je tlak na výsledek mnohem vyšší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. Počet stran 443. ISBN 80-251-1041-9
- [2] SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. Počet stran 239. ISBN 978-80-247-2866-7
- [3] FORETOVÁ, V., FORET, M. *Komunikující město*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996. Počet stran 107. ISBN 80-210-1287-0
- [4] FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. Počet stran 195. ISBN 978-80-247-2678-6
- [5] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. Počet stran 122. ISBN 80-7261-006-6
- [6] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. Počet stran 122. ISBN 80-247-0564-8
- [7] VĚRČÁK, V, GIRGAŠOVÁ, J. LIŠKAŘOVÁ, R. *Media Relations není manipulace*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. Počet stran 136. ISBN 80-86119-43-2
- [8] KAPOUN, P. *Marketing a marketingové komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. Počet stran 70. ISBN 978-80-7368-566-9
- [9] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita : firemní design, komunikace, kultura, osobnost firmy, image a emoce z pohledu marketéra, jak image poznávat, vytvářet a měnit, příklady z firemní praxe, Corporate identity ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Počet stran 190. ISBN 978-80-247-2790-5
- [10] SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, 2002. Počet stran 67. ISBN 80-7318-106-1
- [11] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. Počet stran 178. ISBN 80-7169-750-8

- [12] PAVLÍČEK, A. *Nová média a web 2.0*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. Počet stran 118. ISBN 978-80-245-1272-3
- [13] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců): praxe a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. Počet stran 114. ISBN 80-7357-094-7
- [14] SKOŘEPA, L. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká Škola evropských a regionálních studií, 2008. Počet stran 165. ISBN 978-80-86708-55-3

Internetové zdroje

- [15] FERGUSON, R. *Word of Mouth and Viral Marketing: Taking the temperature of the hottest trends in marketing (Journal of Integrated Marketing Communications 2010)*. [online] [cit. 2011-3-23]. Dostupný z www.
<http://jimc.medill.northwestern.edu/JIMCWebsite/site.htm>
- [16] FUJITA, A. *Mobile Marketing in Japan: The acceleration of integrated marketing communications*. [online] [cit. 2011-3-23]. Dostupný z www.
<http://jimc.medill.northwestern.edu/JIMCWebsite/site.htm>

Ostatní zdroje

- [17] MRKVIČKOVÁ, J. *Město Opava – vnitřní a vnější komunikace (diplomová práce)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2003. Počet stran 117.
- [18] HALA, M., NOVÁKOVÁ, M., MAREK, T. *Strategické řízení (analýza současného stavu)*¹³⁹. Plzeň: CORTIS Consulting s.r.o., Teslova 1202/3, 301 00 Plzeň 3, 2011. Počet stran 199.

¹³⁹ Jedná se o analýzu komunikace Statutárního města Opavy v roce 2010 zpracovanou v rámci projektu „Město Opava - procesní analýza, projektové řízení, komunikace“ financovaného Evropskou unií.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4C	Základní marketingový mix z pohledu zákazníka
4P	Základní marketingový mix
8P	Marketingový mix měst
CC	Corporate culture
CCom	Corporate communications
CD	Corporate design
CI	Corporate identity
CIm	Corporate image
CLV	Citilight vitríny
ICT	Information and communication technologies
IMK	Integrované marketingové komunikace
MHD	Městská hromadná doprava
MMO	Magistrát města Opavy
ODIS	Ostravský dopravní integrovaný systém
OKO	Opavská kulturní organizace
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PPP	Public private partnership
PR	Public relations
RMO	Rada města Opavy
RTA	Regionální televizní agentura
SMO	Statutární město Opava
WOM	Word of mouth
WOMMA	Word of Mouth Marketing Association
ZMO	Zastupitelstvo města Opavy

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

- 1) Schéma corporate identity
- 2) Logo Opavy ve dvou nejvíce využívaných barevných kombinacích
- 3) Intranet SMO
- 4) Organizační struktura SMO

Seznam grafů

- 1) Četnost komunikace s médii
- 2) Komunikační kanály využívané klíčovými pracovníky SMO
- 3) První kontakt respondentů s Magistrátem města Opavy
- 4) Srozumitelnost prvotních informací pro respondenty
- 5) Jednání úředníků
- 6) Odborné znalosti úředníků a profesionalita
- 7) Rychlost vyřízení záležitosti
- 8) Srozumitelnost poskytnutých informací
- 9) Četnost návštěv v roce 2010
- 10) Celkový dojem z jednání s úřadem v roce 2010
- 11) Nejčastěji využívané komunikační kanály
- 12) Nejméně preferované komunikační kanály
- 13) Navštívený odbor
- 14) Respondent
- 15) Pohlaví respondenta

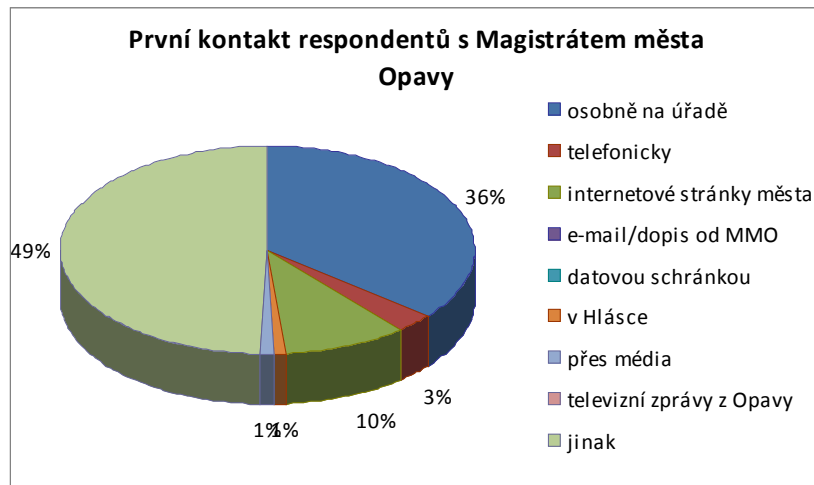
Seznam tabulek

- I. Komunikační kanály využívané SMO
- II. Tématické informační skupiny
- III. Rozpočet se slevami
- IV. Rozpočet bez slev

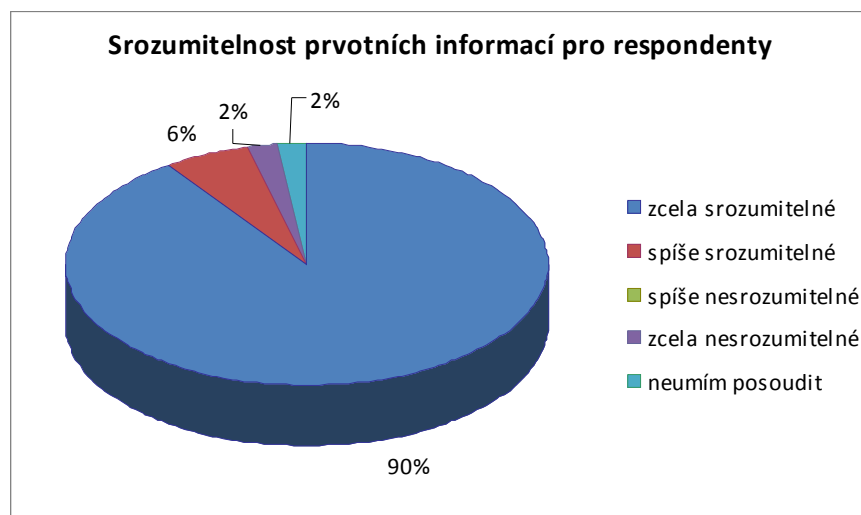
SEZNAM PŘÍLOH

- I. Analýza image MMO a spokojenosti zákazníků města se službami úřadu
- II. Soulad aktuálního stavu komunikace se strategickým plánem SMO
- III. Interní dotazníkové šetření
- IV. Komunikační kanály SMO a intenzita jejich využití zaměstnanci města
- V. Analýza vztahů Statutárního města Opavy s médii a analýza dalších aktivit tiskového mluvčího
- VI. Dotazník pro zákazníky města
- VII. Anketa pro čtenáře zpravodaje Hláska

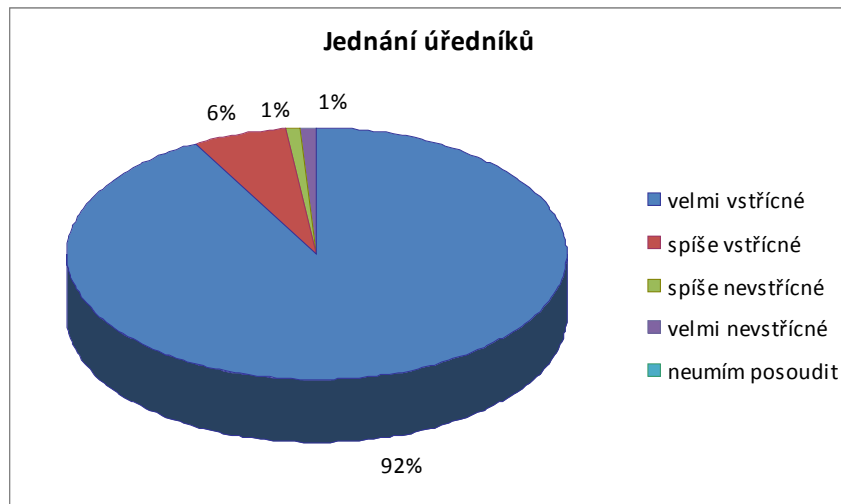
PŘÍLOHA P I: ANALÝZA IMAGE MMO A SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ MĚSTA SE SLUŽBAMI ÚŘADU



Graf 3 - První kontakt respondentů s Magistrátem města Opavy



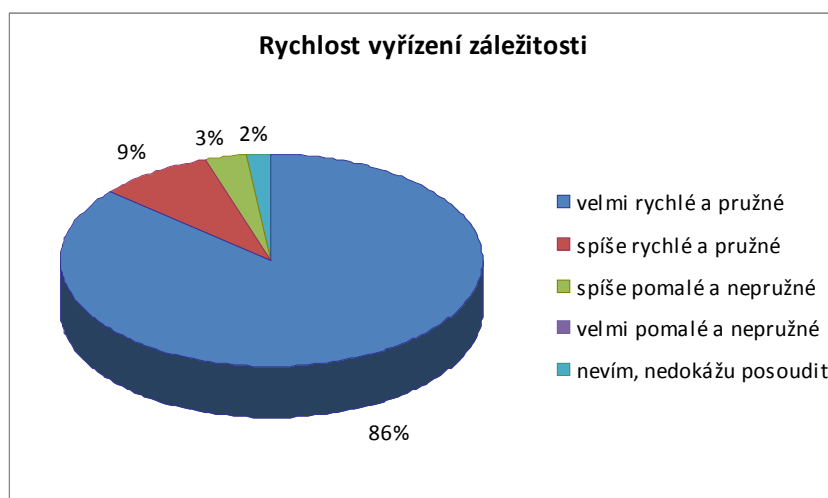
Graf 4 - Srozumitelnost prvotních informací pro respondenty



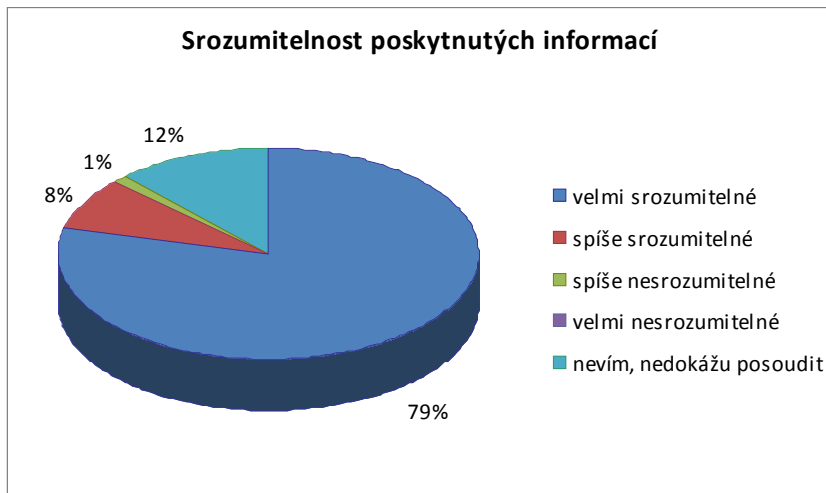
Graf 5 - Jednání úředníků



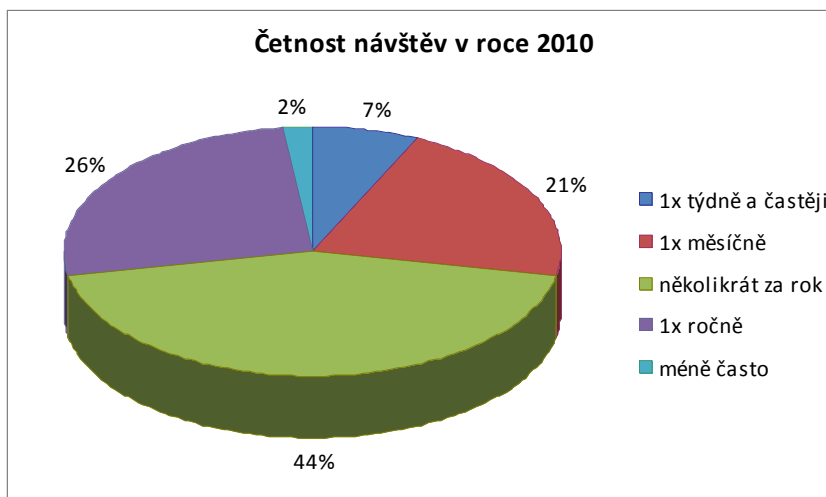
Graf 6 - Odborné znalosti úředníků a profesionalita



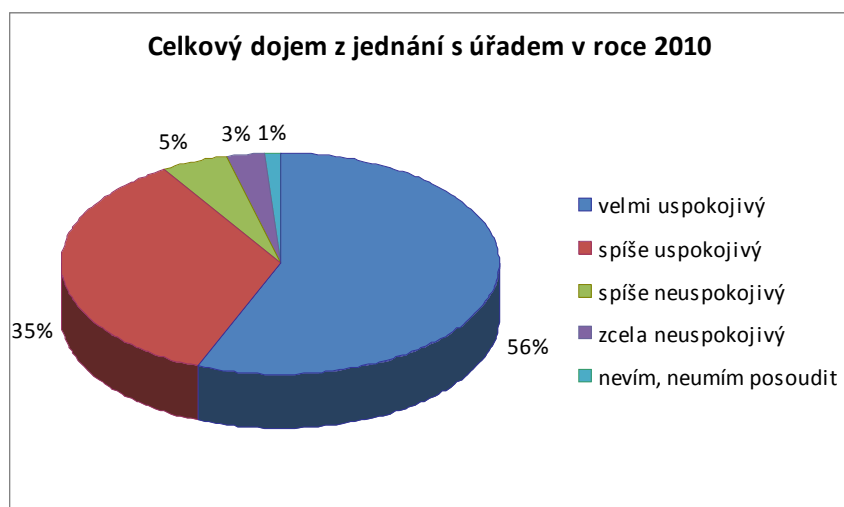
Graf 7 - Rychlost vyřízení záležitosti



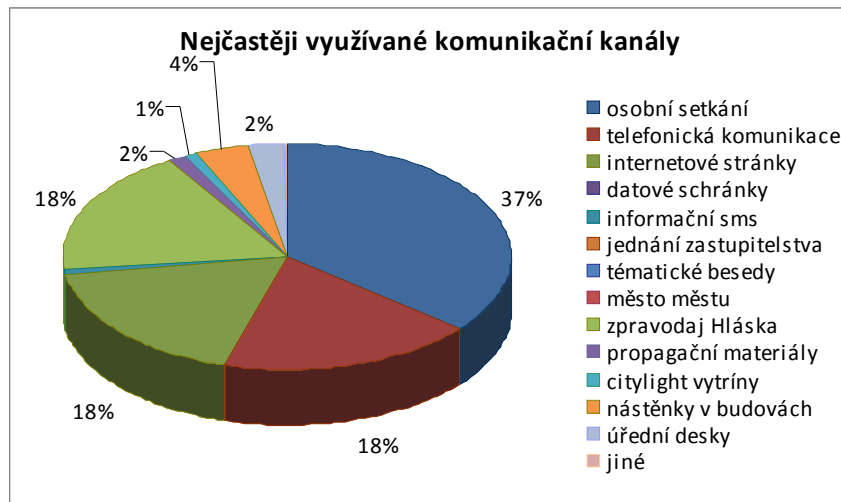
Graf 8 - Srozumitelnost poskytnutých informací



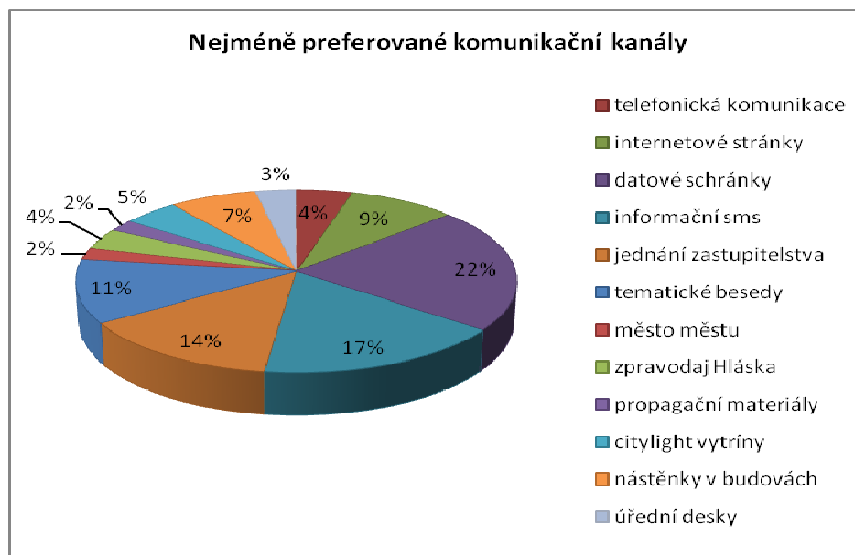
Graf 9 - Četnost návštěv v roce 2010



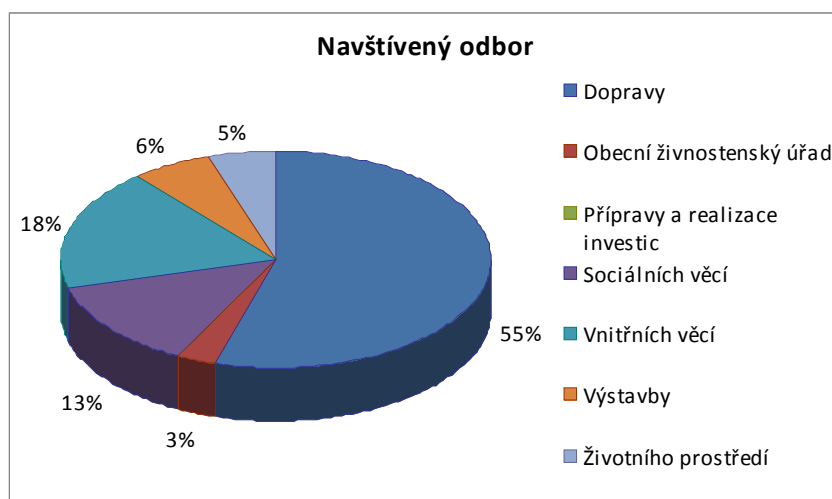
Graf 10 - Celkový dojem z jednání s úřadem v roce 2010



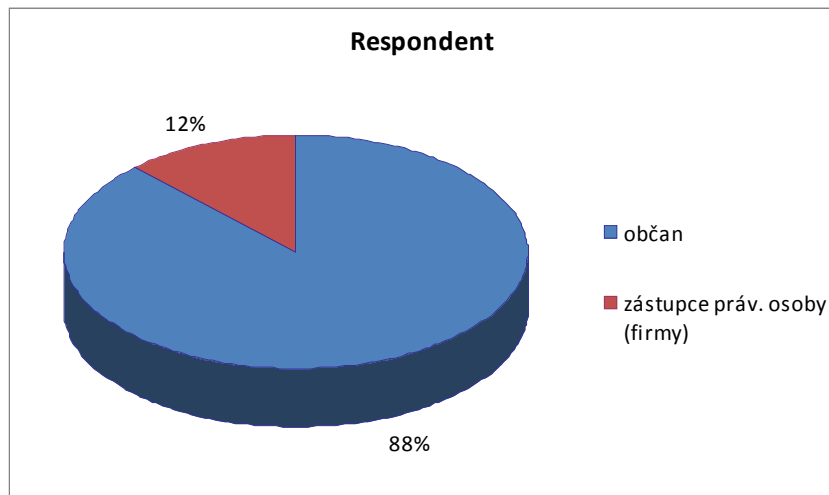
Graf 11 - Nejčastěji využívané komunikační kanály



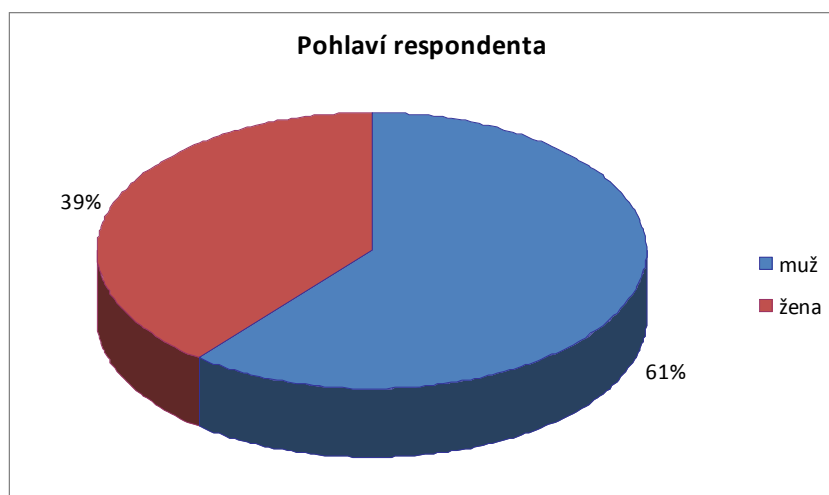
Graf 12 - Nejméně preferované komunikační kanály



Graf 13 - Navštívený odbor



Graf 14 - Respondent



Graf 15 - Pohlaví respondenta

PŘÍLOHA P II: SOULAD AKTUÁLNÍHO STAVU KOMUNIKACE SE STRATEGICKÝM PLÁNEM SMO

Představení strategického plánu SMO

Statutární město Opava má svůj strategický rozvojový dokument. „Strategický plán ekonomického a územního rozvoje Statutárního města Opavy pro období 2007 až 2020“ byl zpracován v rámci pěti pracovních skupin zaměřených na prioritní oblasti¹⁴⁰, veškeré aktivity koordinovala řídicí pracovní skupina. Součástí tohoto strategického dokumentu jsou motto¹⁴¹, vize¹⁴², shrnutí profilu města¹⁴³, souhrnná SWOT analýza města a prioritní oblasti rozvoje města, návrhová část strategického plánu a část realizační. Přílohami dokumentu jsou pak seznam členů řídicí skupiny a pracovních skupin, profil a SWOT analýza města a posouzení vlivů Strategického plánu na životní prostředí.

V rámci prioritních oblastí byla navržena na základě výsledků analýz v rámci pracovních skupin opatření, jejichž realizace by následně měla výrazně napomoci vyřešit klíčové problémy města.

Strategický plán města je umístěn na internetových stránkách města, město k jeho propagaci vydalo v roce 2008 speciální brožuru, která poutavou formou prezentuje strategických plán města široké veřejnosti.

¹⁴⁰ Ekonomika, Infrastruktura, Lidé, Životní prostředí, Správa města a městských částí

¹⁴¹ Bílá Opava – pravé místo pro život

¹⁴² Opava chce být městem s rozmanitou nabídkou bydlení, vzdělání a pracovních příležitostí, kvalitními službami, atraktivními možnostmi trávení volného času atd.

¹⁴³ Profil obsahuje historii města, přírodní prostředí, obyvatelstvo, bydlení zaměstnanost, ekonomiku, podporu podnikání, cestovní ruch, vzdělávání, kvalitu života, infrastrukturu, zemědělství, životní prostředí aj.

Analýza provázanosti komunikace SMO a MMO s cíli a opatřeními definovanými ve strategickém plánu

Téma komunikace města a úřadu je samozřejmě rovněž řešeno ve strategickém plánu. V rámci prioritní oblasti „Správa města a městských částí“, priority „S.2 Vytvoření fungující komunikační strategie“ byla navržena opatření „S.2.1 Rozvoj vnitřní komunikace magistrátu, městských částí a organizací zřízených městem“¹⁴⁴ a „S.2.2 Rozvoj vnější komunikace“¹⁴⁵. Tyto informace na stranách 79-81 ve zmíněném strategickém plánu.

V rámci opatření S.2.1 se město zaměřilo na zdokonalení systému informování s důrazem na kvalitu, přesnost a včasnost, určité aktivity a projekty byly v této oblasti realizovány, nicméně i s ohledem na zhoršující se rozpočtovou situaci mnohé aktivity nebyly úplně dokončeny a v oblasti vnitřní komunikace existují ještě značné rezervy. Ve věci metropolitní datové sítě, která by měla vylepšit komunikaci mezi městem a městskými částmi, byla podána žádost o dotaci. Zatím není známo, zda budou tyto externí zdroje získány. V rámci tohoto opatření byl vytvořen rovněž systém vnitřního řízení velkých projektů, v současnosti je aktualizován.

Vnější komunikace je rozvíjena v rámci opatření S.2.2. Město se snaží lépe informovat své zákazníky o poskytovaných službách. Pravidelně se aktualizují webové stránky. Byl vydán „Manuál města Opavy aneb jak co vyřídit“, rovněž katalog sociálních služeb. V budově radnice i v úředním areálu na ulici Krnovské jsou podávány základní informace související se službami poskytovanými městem. Specifickou akcí Město Městu, kdy se jednotlivé odbory prezentují občanům ve stáncích na Horním náměstí před budovou radnice. Velké investiční záměry jsou prezentovány formou besed s občany, v městském časopi-

¹⁴⁴ Opatření „S.2.1“ se dále dělí na aktivity S.2.1.1 (Zdokonalení systému informování s důrazem na kvalitu, přesnost a včasnost), S.2.1.2 (Zlepšení technických parametrů MAN (Metropolitní datová síť) pro komunikaci s městskými částmi) a S.2.1.3 (Nastavení systému řízení projektů).

¹⁴⁵ Opatření „S.2.2“ se dále dělí na aktivity S.2.2.1 (Informování o službách magistrátu a dalších úřadů umístěných na území SMO), S.2.2.2 (Nastavení strategie systému komunikace záměrů města vůči veřejnosti), S.2.2.3 (Nastavení systému zpětné vazby), S.2.2.4 (Zavedení systému operativního informování občanů) a S.2.2.5 (Zlepšení systému komunikace magistrátu SMO s obcemi ve správním obvodu Opavy jako obce s rozšířenou působností).

se Hláška i na webových stránkách města, kde jsou rovněž seznamy všech realizovaných i aktuálně probíhajících investičních projektů. V rámci krizové komunikace byl např. zřízen SMS infokaná. Na druhou stranu se nedaří příliš získávat zpětnou vazbu od občanů, na tento problém se ale upozorňuje v právě ukončené analýze komunikace SMO.

Komunikace se dotýká také priorit „S.1 – Zjednodušení, zpřístupnění a zkvalitnění služeb veřejnosti“. Ta se dále člení na opatření „S.1.1 – Zvyšování kvalifikace a profesionality úředníků“¹⁴⁶, „S.1.2 – Kvalitní výkon veřejné správy zjednodušením a zprůhledněním administrativních postupů MMO“¹⁴⁷ a „S.1.3 – Vytvoření centra správních činností v Opavě (Správní centrum Krnovská)“¹⁴⁸.

V rámci opatření S.1.1 byly realizovány určité projekty. Probíhá vzdělávání jak v oblasti odbornosti, tak v oblasti komunikačních dovedností, klientského přístupu, manažerských dovedností. Byl rovněž zaveden systém pravidelného hodnocení pracovníků¹⁴⁹. V rámci firemní kultury byl zaveden etický kodex úředníka, je součástí pracovního řádu. Doposud nebyly realizovány průzkumy spokojenosti pracovníků MMO, ani nebyl zaveden motivační systém pro úředníky MMO.

¹⁴⁶ Opatření „S.1.1“ se dále dělí na aktivity S.1.1.1 (Nastavení interního systému vzdělávání pracovníků MMO), S.1.1.2 (Provedení „průzkumu spokojenosti“ pracovníků MMO), S.1.1.3 (Zavedení systému pravidelného hodnocení pracovníků), S.1.1.4 (Zavedení motivačního systému pro úředníky magistrátu) a S.1.1.5 (Zavedení systému firemní kultury).

¹⁴⁷ Opatření „S.1.2“ se dále dělí na aktivity S.1.2.1 (Zpracování procesní analýzy administrativních postupů magistrátu), S.1.2.2 (Implementace doporučení vyplývajících z procesní analýzy administrativních postupů - následná aktivita, navazující na předchozí) a S.1.2.3 (Zvýšení transparentnosti procesů za účelem prevence rizika korupce).

¹⁴⁸ Opatření „S.1.3“ se dále dělí na aktivity S.1.3.1 (Přemístění části výkonu veřejné správy SMO do adaptovaných budov areálu na ul. Krnovská), S.1.3.2 (Zpřístupnění stávajících i plánovaných budov MMO zdravotně postiženým občanům), S.1.3.3 (Vybudování centrálního archivu MMO) a S.1.1.4 (Přemístění výkonu státní správy vybraných úřadů umístěných na území města).

¹⁴⁹ Probíhá od roku 2008 dle „Směrnice pro hodnocení zaměstnanců statutárního města Opavy zařazených do magistrátu města Opavy“.

Opatření S.1.2 se zabývá kvalitou veřejné správy. Aktuálně je zpracovávána procesní analýza, její výstupy budou následně implementovány. S ní souvisí i zvýšení transparentnosti procesů za účelem prevence rizika korupce.

V bývalém vojenském areálu na ulici Krnovské je budováno správní centrum, jeho součástí je už dnes většina odborů MMO, Okresní správa sociálního zabezpečení, Celní správa, do budoucna se počítá i s dalšími úřady. Byl zde rovněž vybudován centrální archiv MMO. Úřední areál na Krnovské je již dnes zpřístupněn zdravotně postiženým občanům. Stejně tak i budova radnice. V budova MMO na Horním náměstí 67 není k dispozici výtah, nicméně zde sídlí vesměs odbory, které většinou nepřichází do přímého kontaktu s občany.

PŘÍLOHA P III: INTERNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Komunikace Statutárního města Opavy – otázky pro vedoucí odborů a oddělení

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho výsledky napomohou při tvorbě připravované komunikační strategie Magistrátu města Opavy, budou součástí i mé diplomové práce. Tento dotazník je k Vám distribuován se souhlasem tajemníka MMO. Děkuji Vám za Vaši vstřícnost.

S pozdravem

Ing. Jaroslav Machovský

Statutární město Opava

Kancelář primátora

Jméno a příjmení:

Odbor a funkce:.....

1. Jak často Váš odbor komunikuje s médii?

- | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|
| a) denně | b) několikrát za týden | c) asi 1x za týden |
| d) několikrát za měsíc | e) přibližně 1x za měsíc | f) méně často |

2. Ke kontaktu našeho odboru s médii dochází na základě iniciativy:

a) médií

b) Vašeho odboru

c) odboru i médií

Pokud byla vybrána varianta b) nebo c), uveďte prosím příklady z minulosti, kdy Váš odbor média iniciativně kontaktoval.

.....
.....

3. Zasíláte médiím tiskové zprávy nebo pozvánky na akce? Odesíláte zprávy do odborných časopisů? Pokud ano, uveďte prosím konkrétní příklady.....

.....
.....

4. Zadává Váš odbor (oddělení) placenou inzerci do médií? Pokud ano, uveďte do kterých.

.....
.....

5. Účastní se Váš odbor za statutární město Opava veletrhů a výstav? Pokud ano, vypište je.

.....
.....

6. Využíváte pro komunikaci s občany informační tabule a vývěsky? Pokud ano, blíže to prosím popište.

.....
.....

7. Využíváte pro komunikaci s občany citylighty? Pokud ano, uveďte příklady prezentovaných aktivit.

.....
.....

8. Využíváte pro komunikaci s občany reklamu v MHD či přímo na vozidlech MHD? Pokud ano, uveďte příklady prezentovaných aktivit.....

.....

9. Využíváte pro komunikaci s občany internetové stránky města? Pokud ano, jaké informace na nich prezentujete?

.....
.....

10. Využíváte pro komunikaci s občany jiné internetové stránky? Pokud ano, jaké informace na nich prezentujete?

.....
.....

11. Komunikujete s občany prostřednictvím anket a dotazníků? Pokud ano, uveďte příklad.

.....
.....

12. Vydává Váš odbor své vlastní prezentační materiály (letáky, brožury, CD atd.)? Pokud ano, uveďte které a napište, rovněž, jakým způsobem je distribuujete veřejnosti.....

.....

13. Máte k dispozici mimo prezentačních dárků města vlastní dárky vyrobené přímo pro potřeby Vašeho odboru? Pokud ano, uveďte je prosím.

.....
.....

14. Pořádá Váš odbor akce pro veřejnost? Pokud ano, uveďte které prosím.

.....
.....

15. Mimo „Město městu“ pořádá Váš odbor besedy a setkání s občany? Pokud ano, popište je prosím.

.....
.....

16. V souvislosti s činností Vašeho odboru, je město členem profesního sdružení? Pokud ano, uveďte, jakým způsobem tato spolupráce probíhá.

.....
.....

17. Má město v souvislosti s činností Vašeho odboru podepsanou smlouvu o spolupráci (partnerství) s jinou organizací? Vychází případně tato spolupráce ze zákona? Pokud ano, blíže tuto spolupráci popište.

.....
.....

18. Informujete o činnosti Vašeho odboru „nadřízené orgány“ (např. Moravskoslezský kraj, ministerstva apod.) či poskytovatele dotací? Pokud, ano uveďte příklad.

.....
.....

19. Kolik peněz jste v roce 2010 ve svém rozpočtu vyčlenili na vnější komunikaci?

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA P IV: KOMUNIKAČNÍ KANÁLY SMO A INTENZITA JEJICH VYUŽITÍ ZAMĚSTNANCI MĚSTA



Dotazník pro zmapování externí komunikace (využívané komunikační kanály)

Odbor:

Oddělení:

Příjmení a jméno, titul:

Jak často předáváte informace klientům prostřednictvím	vůbec ne	několikrát do roka	několikrát do měsíce	několikrát do týdne	denně	ještě častěji
--	----------	--------------------	----------------------	---------------------	-------	---------------

1	Osobní setkání (na odboru)					
2	Odbavení na přepážce					
3	Telefonický rozhovor					

4	Písemná korespondence					
5	Papírové formuláře					
6	Digitální formuláře					
7	E-mail					
8	Datová schránka					
9	SMS - krizové/varovné					
10	SMS - informační					

11	Jednání zastupitelstva					
12	Setkání s občany (Město Městu aj.)					
13	Besedy a přednášky					

14	Webové stránky města (www.opava-city.cz)						
15	Webové stránky jiné						
16	Sociální sítě						

17	Úřední desky magistrátu a městských částí						
18	Vývěsní skřínky v místních částech						
19	Nástěnky odborů na magistrátu (na chodbách)						

20	Městský zpravodaj „Hláska“						
21	Televizní zprávy z Opavy (úterní vysílání - RTA)						
22	Letáky a brožury						
23	Plakáty						
24	Ostatní propagační materiály města						

25	Denní tisk						
26	Rozhlas						
27	Televize (běžné kanály)						

28	Placená inzerce v médiích (tisk, rozhlas, tv)						
29	Placená inzerce - letáky v MHD						
30	Placená inzerce - reklama na vozidlech MHD						
31	Citylighty (podsvětlené reklamní panely)						
32	Billboardy						
33	Ankety a dotazníky						

PŘÍLOHA P V: ANALÝZA VZTAHŮ STATURÁRNÍHO MĚSTA OPAVY S MÉDII ANALÝZA DALŠÍCH AKTIVIT TISKOVÉHO MLUVČÍHO

Otázky pro tiskového mluvčího

Média

1) Jak často komunikujete s médii?

Denně.

2) Kontaktujete média aktivně nebo jen pasivně čekáte, až Vám zavolají?

Využíváme obou možností.

3) Budujete dlouhodobé vztahy města na profesionální úrovni s médii a máte vytvořenou databázi novinářů?

Ano, s velkými (celostátními) médii typu MF DNES, ČRO, ČTK apod.

4) Zasíláte médiím tiskové zprávy nebo pozvánky na akce?

Ano, v případě zásadních událostí a akcí pořádaných městem.

5) Zasíláte zprávy do odborných časopisů?

Ze své pozice tiskového mluvčího ne, jiní zaměstnanci úřadu ano.

6) Zadáváte za město placenou inzerci do médií?

Ze své pozice tiskového mluvčího ne, jiní zaměstnanci úřadu ano.

7) Zajišťujete pro město pravidelnou publicitu i v rozhlase či televizi?

Ano, televize RTA, která vysílá na kanálu TV Prima, zajišťuje pro město každý týden pravidelné desetiminutové zpravodajství. Shlédnout ho mohou všichni, kteří přijímají analogový

televizní signál. Vysílá se na Primě každé úterý v 17:45 hod. Jednotlivé pořady jsou umístěny v archívu na internetových stránkách města.

8) Organizujete tiskové konference nebo brífingy?

Ano, nepravidelně. Obvykle k zásadním rozhodnutím rady města či zastupitelstva. O pravidelné konference nebyl příliš zájem, účastnili se jich obvykle jen 2 novináři.

Tištěná komunikace

9) Vydává město vlastní informační časopis pro občany města (případně bulletin, i elektronický)?

Město dlouhodobě vydává zpravodaj *Hláška*¹⁵⁰. Veškerá čísla je možné shlédnout na internetových stránkách města (<http://www.opava-city.cz/hlaska/>).

10) Vydává město vlastní informační časopis pro zaměstnance města (případně bulletin, i elektronický)?

Ne.

11) Je městský časopis dostupný i pro zrakově postižené?

Ano. *Hláška* je uzpůsobena pro zvuková čtecí zařízení i Braillovo písmo.

12) Vydává město pravidelné jubilejní publikace nebo výroční zprávy?

Výroční zprávy ne, ale např. KPRM vydává pravidelné publikace k velkým městským multižánrovým festivalům (*Bezručova Opava apod.*).

13) Využívá město v rámci vnější komunikace otevřených dopisů?

Ne.

¹⁵⁰ Název budovy opavské radnice.

14) Vydáváte v rámci Vaší pracovní pozice jiné prezentační materiály?

Ano, občas připravuji PPT prezentace pro veřejnost, které jsou následně umístěny na městském webu.

15) Jakým způsobem zajišťujete ze své pozice distribuci tištěných prezentačních materiálů města?

Městský zpravodaj Hláska je distribuován občanům města prostřednictvím České pošty. Několik výtisků je odesíláno také do partnerských měst Liptovský Mikuláš a Ratiboř.

16) Využívá město ke komunikaci datové schránky? Kdo tuto problematiku na městě koordinuje?

Ano, v souladu se zákonem tuto problematiku řeší tajemník úřadu a vedoucí odboru informatiky.

17) Existuje profil města? Jakým způsobem je propagován?

Tuto problematiku neřeší tiskový mluvčí města, ale odbor rozvoje města a strategického plánování. Profil města je ke stažení na internetových stránkách města.

<http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=15218>

18) Využívá město ke komunikaci citilighy nebo billboardy?

Billboardy ne. CLV využívá město několikrát do roka (tradiční kulturní festivaly, Město městu, nová kniha o Opavě atd.).

19) Využívá město ke komunikaci reklamou v MHD a na vozidlech MHD?

Tiskový mluvčí ne, ale město jej využívá obdobně jako u CLV.

Internet, intranet a sociální síť

20) Je na internetových stránkách města provozováno diskusní fórum úřadu s občany?

Město nemá zřízeno na svých stránkách diskusní fórum, hlavní problémem přímého on-line systému je, dle tiskového mluvčího, riziko spojené s jeho zneužitím. Např. na stránkách

města Orlová se objevovaly hrubosti, urážky, rasismus a vyřizování osobních účtů, pracovníci města nestíhali tyto příspěvky průběžně mazat.

Diskusní fórum na svých stránkách zřídila Městská policie Opava.

21) Je součástí internetových stránek města sekce FAQ?

Ano.

<http://www.opava-city.cz/magistrat/jakcovyridit/>

22) Jsou internetové stránky města dostupné i pro zrakově postižené?

Ano. Bližší informace Vám poskytne RnDr. Ronald Raszka, pracovník odboru informatiky.

23) Prezentujete město ze své pozice i na jiných internetových stránkách?

Ano, např. prezentace časopisu Hláska a jeho obsahu na stránkách „Náš domov“.

24) Jsou pravidelně aktualizovány informace o městě na stránkách Wikipedia?

Tiskovým mluvčím ne.

25) Rozesíláte zájemcům o pravidelné informace hromadné maily?

Ne. V případě povodní se využívá sms infokanál.

26) Využíváte ke komunikaci s veřejností sociální sítě a virální marketing?

Ne. V minulosti se zvažoval Twitter. Tiskový mluvčí doporučuje touto formou spíše prezentovat město než úřad. Opavské festivaly mají svou stránku na facebooku. U měst je to dle tiskového mluvčího spíše módní trend, který v zásadě dubluje internetové stránky města. Např. Nový Jičín založil svou stránku na facebooku především proto, aby využil jeho diskusního fóra.

27) Informuje město své zaměstnance prostřednictvím intranetu?

Ano. Jsou na něm veškeré směrnice, formuláře, aktuality, telefonní kontakty apod.

Events

28) Pořádá město Den otevřených dveří?

Ano, 28. října se každoročně, letos již počtvrté, koná netradiční akce „Noc otevřených dveří“. Budova radnice je představována v rámci nočních prohlídek spojených s vyhlídkou z radniční věže, v každém patře je doplněna humornou scénkou na společné téma spojené s Opavou (letos „Opavské symboly“). Herci jsou měštití úředníci. Akce se ukázala jako velmi přínosná z hlediska budování image úřadu. Zájem občanů je mimořádný, vstupenky jsou vždy okamžitě rozebrány.

29) Organizuje město setkání úředníků a vedení města s občany města?

K velkým investičním projektů (např. Obecní dům, rekonstrukce Kulturního domu Na Rybníčku) se konají pro občany města samostatné prezentační akce.

Dále je to jedinečná akce „Město městu“, v rámci které se jednotlivé odbory prezentují na stáncích se svými aktivitami. Součástí akce je rovněž prezentace velkých investičních akcí.

30) Jaké events pořádá město pro děti? Uveďte prosím příklady.

Den dětí, lampiónový průvod v rámci oslav 17. listopadu, akce pro děti v rámci velkých městských kulturních festivalů a vánočních a velikonočních trhů atd.

31) Pořádá město akce (famtripy, prestripy) pro opinion leaders (vydavatele průvodců, novináři, zahraniční i domácí cestovní kanceláře atd.)? Jakým způsobem s nimi město komunikuje?

Tiskový mluvčí se touto problematikou nezabývá, v minulosti famtripy organizovala vedoucí oddělení MIC.

Corporate identity a podniková kultura

32) Má město vytvořená pravidla pro komunikaci úředníka s občanem?

Ano. Nejedná se ale o samostatných kodex, jsou součástí jiných dokumentů.

33) Má město vytvořená pravidla pro oblékání úředníků?

Ano. Nejedná se ale o samostatných kodex, jsou součástí jiných dokumentů.

34) Má město vytvořená pravidla pro komunikaci a spolupráci SMO s příspěvkovými organizacemi města, společnostmi vlastněnými městem a dalšími významnými institucemi v Opavě a blízkém okolí?

Spolupráce a komunikace probíhá standardním způsobem, nejsou pro ně vytvořena speciální písemná pravidla.

Image a monitoring veřejného mínění

35) Využívá město při budování vlastní image kulturní akce a díla opavských umělců?

Ano (kulturní granty, městské festivaly, propagace umělců ve zpravodaji Hláska atd.).

36) Využívá město při budování vlastní image sportovní akce a podporu sportu?

Ano, lze uvést např. tradiční sportovní akci Opavské vánočky. Jedná se o sérii turnajů ve vybraných sportovních disciplínách pro opavské základní školy. Občané města Opavy, děti a mládež mají zajištěny bezplatné vstupy do Městských lázní - plavecký bazén a na Zimní stadión.

37) Využívá město při budování vlastní image tradic a historie města?

Město se dodnes prezentuje jako „Bílá Opava“ nebo „Centrum Slezska“.

38) Podporuje město společensky prospěšné aktivity? Podporuje město opavské studenty a studentské akce (např. majáles Slezské univerzity)?

Ano, městskými granty pro studenty s výborným prospěchem, propagace akcí, zdarma výpůjčky prostor a materiálu.

39) Provádí město pravidelný monitoring médií?

Ano.

40) Komunikuje město s veřejností prostřednictvím pravidelných anket?

Ano, poměrně často. Především u velkých investičních projektů města.

Hodnocení efektivity a inovace komunikace města

41) Hodnotí město efektivitu jednotlivých komunikačních nástrojů města z hlediska jejich využívání občany a z hlediska nákladů na jejich pořízení a provoz?

Ano hodnotí. Má to vliv na rozpočet města a jeho položky v následujícím roce.

42) Probíhá v Opavě pravidelná analýza konkurence v oblasti komunikace? Analyzuje město pravidelně komunikaci jiných měst?

Ano, ale nepravidelně.

Zapojení občanů do aktivit města

43) Mají občané Opavy možnost se zapojovat do přípravy významných investičních aktivit města a jakým způsobem?

Ano, viz. 40. Město pořádá pro občany prezentace a besedy.

44) Podíleli se na strategickém plánu?

Ano, v různých pracovních skupinách.

45) Existují v Opavě poradní sbory primátora (vedení) města?

Poradní sbor primátora existuje, svolává jej výhradně primátor a tyto aktivity nejsou administrovány úřadem. Dále existují oficiální poradní komise RMO složené ze zastupitelů a místních odborníků na danou problematiku.

46) Pracuje město s podněty, nápady a připomínkami občanů a jakým způsobem?

Ano. Pokud je podnět opodstatněný nebo zajímavý, tak s ním úřad dále pracuje (např. úkoly pro Technické služby, jednotlivé odbory apod.).

Ostatní

47) Má město schválenou oficiální komunikační strategii?

Ne. Město má základní principy a pravidla, ale žádný obsáhlý koncepční dokument.

48) Jakým způsobem jsou prezentovány informace z RMO a ZMO?

Hláska, web města, tiskové zprávy. Občané Opavy mají k dispozici na vyžádání na CD veškeré materiály k předkládaným bodům do ZMO.

49) Využívá město pro komunikaci hromadné sms?

Ano. V případě povodní nebo jiného ohrožení město využívá sms infokanál. Je to poměrně drahý komunikační nástroj, město platí podle počtů příjemců zprávy.

50) Má město uzavřená partnerství o spolupráci s významnými opavskými institucemi (např. Slezské zemské muzeum) nebo institucemi mimo Opavu?

Město podepsalo smlouvy tohoto typu se Slezským zemským muzeem a Policií ČR, územní odbor Opava.

51) Jakým způsobem jsou v Opavě řešeny stížnosti?

Buď se jim věnuje vedení města nebo tuto problematiku řeší odbor kontroly.

52) Má město své kontaktní centrum?

Podatelna na radnici a recepce v budovách na Krnovské, částečně Městské informační centrum.

53) Jsou ve městě instalovány infokiosky pro návštěvníky města? Jsou případně plánovány?

Město plánuje jejich výstavbu v případě získání dotace na jejich pořízení z výzvy 09.

V Opavě dne 22. listopadu 2010

Ing. Jaroslav Machovský

tazatel

Jan Šindler

tiskový mluvčí SMO – respondent

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY MĚSTA

TAZATEL UVEDE ŠETŘENÍ TAKTO:

DOBRÝ DEN,

ŽÁDÁME VÁS PROSÍM O VYPLNĚNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU, KTERÝ JE SOUČÁSTÍ HODNOCENÍ KOMUNIKACE ZÁKAZNÍKŮ MAGISTRÁTU A OBČANŮ MĚSTA OPAVY S ÚŘADEM. VAŠE ODPOVĚDI NÁM POMOHOU ZLEPŠIT STÁVAJÍCÍ KOMUNIKACI MĚSTA S JEHO OBČANY.

1. Jaký byl první kontakt s Magistrátem města Opavy v záležitosti, kterou jste dnes projednával? Kde jste získal prvotní informace k Vaší záležitosti?

- a) osobně na úřadě
 - b) telefonicky
 - c) skrze internetové stránky města
 - d) prostřednictvím e-mailu nebo dopisu z MMO
 - e) přes datovou schránku
 - f) v Hlásce
 - f) přes média
 - h) v pravidelných televizních zprávách z Opavy
 - i) jinak - jak?
-

2. Takto získané informace byly:

- a) zcela srozumitelné
- b) spíše srozumitelné
- c) spíše nesrozumitelné
- d) zcela nesrozumitelné
- e) neumím posoudit

3. Jednání úředníků ve Vaší záležitosti bylo:

- a) velmi vstřícné
- b) spíše vstřícné
- c) spíše nevstřícné
- d) velmi nevstřícné
- e) neumím posoudit

4. Odborné znalosti úředníků a jejich profesionalita ve Vaší záležitosti byly:

- a) zcela dostatečné
- b) spíše dostatečné
- c) spíše nedostatečné
- d) zcela nedostatečné
- e) nevím, nedovedu posoudit

5. Vyřešení Vaší záležitosti ze strany úředníků bylo:

- a) velmi rychlé a pružné
- b) spíše rychlé a pružné
- c) spíše pomalé a nepružné
- d) velmi pomalé a nepružné
- e) nevím, nedokážu posoudit

6. Poskytnuté informace a vysvětlení ve Vaší záležitosti byly:

- a) velmi srozumitelné
- b) spíše srozumitelné
- c) spíše srozumitelné
- d) velmi srozumitelné
- e) nevím, nedokážu posoudit

7. Jak často jste v roce 2010 navštěvoval Magistrát města Opavy?

- a) 1× týdně a častěji
- b) 1× měsíčně
- c) několikrát za rok
- d) 1× ročně
- e) méně často

8. Váš celkový dojem z jednání s úřadem v roce 2010 byl:

- a) velmi uspokojivý
- b) spíše uspokojivý
- c) spíše neuspokojivý
- d) zcela neuspokojivý
- e) nevím, neumím posoudit

9. Z níže uvedených komunikačních nástrojů statutárního města Opavy označte prosím takto „✓“ tři nejoblíbenější, prostřednictvím kterých nejčastěji získáváte informace o aktivitách statutárního města Opavy. Dále prosím takto „x“ označte všechny komunikační nástroje města, prostřednictvím kterých informace o městě nezískáváte.

- a) osobní setkání s úředníky Magistrátu
- b) telefonická komunikace s úředníky Magistrátu
- c) internetové stránky města
- d) datové schránky
- e) informační SMS
- f) jednání zastupitelstva
- g) tematické besedy města s občany
- h) město městu
- i) zpravodaj Hláska
- j) propagační materiály města
- k) citylight vitríny
- l) nástěnky v prostorách Magistrátu
- m) úřední desky v Opavě a městských částech
- n) jiné

o) jiné

p) jiné

TAZATEL: „Nyní Vás požádám o dva detailnější údaje o záležitosti, ve které jste navštívil(a) Magistrát města Opavy.“

10. Uveďte prosím, v jaké záležitosti jste Magistrát města Opavy navštívil.

.....
.....

11. Magistrát jsem navštívil jako: a) občan b) zástupce právnické osoby
(firmy)

TAZATEL ZAZNAMENÁ:

Pohlaví respondenta: a) muž b) žena

Odhad věku:

.....

TAZATEL: „VELICE DĚKUJEME, ŽE JSTE NÁM VĚNOVALI SVŮJ ČAS!“

PŘÍLOHA P VII: ANKETA PRO ČTENÁŘE ZPRAVODAJE HLÁSKA

Vážení čtenáři městského zpravodaje Hláska,

tato krátká anketa má vyhodnotit, nakolik jsou občané Opavy spokojeni s informacemi poskytovaných radnicí o aktuálních událostech v Opavě. Odpovězte nám prosím na několik níže uvedených otázek, tři vybraní respondenti získají novou knihu o Opavě. Své odpovědi zašlete prosím mailem na adresu lada.dobrovolna@opava-city.cz nebo poštou na Statutární město Opava, Horní náměstí 69, 746 26 Opava. Rovněž je můžete osobně doručit na podatelně MMO v obálce s heslem „Anketa komunikace“.

Budeme se těšit na Vaše odpovědi, budou pro nás inspirací.

S pozdravem

Mgr. Lada Dobrovolná
Tisková mluvčí SMO

1. Zajímáte se o aktuální události na opavské radnici?

a) ano b) spíše ano c) ne d) spíše ne

2. Jak často se snažíte získat informace o aktuálním dění v Opavě?

a) několikrát týdně b) několikrát měsíčně c) několikrát ročně d) méně často nebo vůbec

3. Komunikuje opavská radnice se svými občany dostatečným způsobem?

a) ano b) spíše ano c) ne d) spíše ne

4. Máte dostatečné informace o konkrétních aktivitách města, službách pro občany a důležitých událostech v Opavě?

a) ano b) spíše ano c) ne d) spíše ne

5. Odkud především čerpáte informace o dění ve městě?

- a) přímo z informačních materiálů města (Hláska, webové stránky atd.)
- b) z médií
- c) od známých a příbuzných
- d) z jiných zdrojů.....

Děkujeme Vám za vaše odpovědi.