

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA PRÁVNICKÁ**

Katedra veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE  
ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁV  
(KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA PLZNĚ)**

Předkládá:

Bc. Adriana Jarošová

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Tomáš Louda, CSc.

**PLZEŇ 2019**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta právnická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriana JAROŠOVÁ**  
Osobní číslo: **R17N0020P**  
Studijní program: **N6807 Veřejná správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Název tématu: **Komunikační strategie územních samospráv (Komunikační strategie města Plzně)**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení pojmů
3. Komunikace ve veřejné správě
4. Komunikační strategie
5. Komunikační strategie územních samospráv
6. Koncepce komunikační strategie města Plzně
7. Dotazníkové šetření
8. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**viz zvláštní seznam**

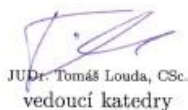
Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání diplomové práce: **31. března 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2019**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.  
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 17. srpna 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Komunikační strategie územních samospráv (Komunikační strategie města Plzně)“ zpracovala samostatně pod odborným vedením pana JUDr. Tomáše Loudy, CSc., a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Radnicích, dne 16. března 2019

---

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda vyjádřila poděkování vedoucímu diplomové práce panu JUDr. Tomáši Loudovi, CSc., za odborné vedení, vstřícnost, trpělivost, ochotu a cenné rady při vypracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mi po celou dobu mého vysokoškolského studia vždy podporovala a pomáhala.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. VYMEZENÍ POJMŮ .....</b>	<b>3</b>
1.1 Pojmy veřejná správa, územní samosprávné celky .....	3
1.2 Komunikace .....	5
1.2.1 Definice komunikace.....	5
1.2.2 Funkce komunikace.....	6
1.2.3 Proces komunikace.....	7
1.2.4 Subjekty komunikace .....	8
1.2.5 Dělení komunikace.....	9
1.2.6 Masová komunikace.....	10
1.3 Veřejné mínění.....	11
1.4 Public relations .....	12
1.4.1 Definice pojmu public relations .....	12
1.4.2 Vznik public relations .....	15
1.4.3 Cílové skupiny a nástroje public relations .....	16
1.4.4 Media relations .....	17
<b>2. KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....</b>	<b>19</b>
2.1 Komunikace klienta a veřejné správy.....	21
2.1.1 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy .....	22
2.2 Interní komunikace v rámci veřejné správy.....	23
<b>3. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>26</b>
3.1 Marketingová komunikace .....	26
3.2 Integrovaná marketingová komunikace.....	28
3.3 Obsah komunikační strategie.....	29
3.3.1 Rozpočet komunikační strategie .....	32
3.4 Typy komunikační strategie .....	33
3.5 Komunikační mix .....	34

3.6 Komunikační kampaně .....	34
3.7 Pracovníci public relations .....	35
3.7.1 Pozice tiskového mluvčího .....	37
<b>4. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁV .....</b>	<b>38</b>
4.1 Cílové skupiny komunikační strategie územních samospráv .....	39
4.2 Předmět a cíle komunikační strategie územních samospráv .....	40
4.3 Komunikační kanály územních samospráv k oslovení cílových skupin stanovených v komunikační strategii.....	41
4.3.1 Radniční periodika .....	42
4.4 Komunikační audit komunikační strategie územního samosprávného celku .....	45
4.5 Jednotný vizuální styl územního samosprávného celku .....	47
4.6 Komunikační strategie vyšších územních samosprávných celků a deseti největších měst České republiky .....	47
<b>5. MĚSTO PLZEŇ .....</b>	<b>52</b>
5.1 Magistrát města Plzně.....	53
5.1.1 Tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně.....	55
5.2 Analýzy týkající se komunikace Magistrátu města Plzně .....	56
5.3 Jednotný vizuální styl města Plzně .....	56
5.4 Koncepce komunikační strategie města Plzně.....	57
5.4.1 Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015.	58
5.4.2 Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020.	62
5.5.3 Naplňování Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020.....	66
5.5.4 Komparace přijatých komunikačních strategií města Plzně .....	69
<b>6. VYHODNOCENÍ PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ – KOMUNIKACE MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ .....</b>	<b>73</b>
6.1 Metodika dotazníku .....	73
6.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	74

6.3 Závěr dotazníkového šetření.....	89
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>92</b>
<b>RESÜMEE .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ</b>	
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
<b>SEZNAM TABULEK</b>	
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	



# Úvod

Komunikační schopnosti člověka patří k nejdůležitějším lidským schopnostem. Společnost je založena na komunikaci, proto je potřeba ve všech oblastech života jí věnovat důležitou roli a náležitě ji rozvíjet. S neustálým rozvojem nových technologií vznikají nové možnosti rozvoje komunikace. Technologický rozvoj komunikace je potřeba aplikovat i do veřejné správy České republiky. Veřejná správa v současnosti prochází mnoho výzvami a novými nároky na řízení, rozhodování, a především informování a komunikaci s veřejností.

Cílem diplomové práce je přiblížit možnosti komunikace veřejné správy s jejími cílovými skupinami z marketingového hlediska. Řešení komunikace interní i externí by mělo být v současnosti, kdy se kladou na komunikaci veřejné správy stále vyšší nároky, zakotveno v základních koncepčních materiálech – komunikačních strategiích územních samospráv.

V úvodu diplomové práce budou vymezeny pojmy veřejná správa, územní samosprávné celky, komunikace, veřejné mínění a public relations. Následující kapitola přiblíží obecně problematiku komunikačních strategií. Naváže na ni kapitola o specifikách komunikačních strategií územních samospráv, v níž dojde ke zmapování komunikačních strategií všech krajů a deseti největších měst dle počtu obyvatel v České republice. Diplomová práce si klade za cíl blíže přiblížit komunikaci města Plzně. Magistrát města Plzně se v současnosti řídí již druhou účinnou Konceptí komunikační strategie města Plzně. Dojde k představení obou těchto dokumentů, naplňování v současnosti účinné koncepce pro období 2017 až 2020 a na závěr bude provedena komparace těchto dokumentů.

Závěr diplomové práce bude tvořit vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem je zjištění znalosti komunikačních kanálů Magistrátu města Plzně u veřejnosti a hodnocení těchto komunikačních kanálů.

Diplomová práce vychází z odborné literatury, právních předpisů České republiky, koncepčních materiálů Magistrátu města Plzně, vlastního zjištění a vlastní praxe autorky diplomové práce, která pracuje od 1. dubna 2017 na tiskovém oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně.

Vlastním přínosem pro autorku diplomové práce bude rozšíření teoretických vědomostí a možností komunikace územních samospráv a pojmů týkajících se marketingové komunikace, oblasti public relations a její stěžejní složky media relations.

# 1. Vymezení pojmů

V úvodní kapitole jsou vymezeny pojmy, které jsou v rámci diplomové práce používány. Diplomová práce pojednává o komunikační strategii územních samospráv, proto jsou přiblíženy pojmy veřejná správa a územní samosprávné celky, dále je definována komunikace, její proces, subjekty, dělení komunikace a masová komunikace. Další kapitoly přibližují pojmy veřejné mínění a v závěru první kapitoly je přiblížen obor public relations, jeho definice, vznik, cílové skupiny a nástroje public relations. V rámci public relations je věnován prostor stěžejní složce media relations.

## 1.1 Pojmy veřejná správa, územní samosprávné celky

**Veřejná správa** je správou věcí veřejných ve veřejném zájmu. Jedná se o správu společnosti zahrnující správu státu a jeho jednotlivé územní jednotky, které ji vykonávají záměrně a účelově.<sup>1</sup> V organizaci veřejné správy se v poslední době snaží uplatňovat místo pojmu správy pojem management jako v soukromém sektoru. Tento pojem je ovšem uplatitelný uvnitř organizace v procesech personálních či věcných, nikoliv ve vztahu k veřejnosti. Veřejnou správu, jejíž činnosti sledují veřejné cíle, kromě státu vykonávají samosprávné celky. Výkon této správy lze přenést i na jiné subjekty, a to pouze zákonem. Výkon veřejné správy je vázán především ustanovením čl. 3 odstavce 2 Listiny základních práv a svobod, kdy státní moc může být uplatňována pouze v případech a mezích, jež stanoví zákon. Veřejnou správu lze chápat dvěma způsoby, ve formálním a materiálním pojetí. V materiálním pojetí je veřejnou správou činnost státních nebo jiných veřejných institucí, které nelze označit za činnosti zákonodárné ani soudní. Formální pojetí veřejné správy je zaměřeno na instituce a jejich orgány, jež jsou nadány působností a pravomocí řešit veřejné úkoly.<sup>2</sup>

**Samospráva** je považována za podstatný prvek moderní demokracie. Označuje formu veřejné správy, která spočívá v tom, že je zde územně nebo jinak organizované společenství lidí, jež si spravuje své záležitosti samostatně. Samospráva je vymezena na základě právního rámce a intervence státu do této činnosti je povolena pouze v případě, že to vyžaduje ochrana zákona a pouze

<sup>1</sup> HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6., s. 13, 14

<sup>2</sup> HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3., s. 4–7

stanoveným způsobem. Samospráva je veřejnoprávní korporací. Územní samosprávné celky jsou zakotveny na ústavní úrovni, v článku 8 Ústavy České republiky. V článku 100 Ústavy České republiky jsou poté územně samosprávné celky charakterizovány jako územní společenství občanů, jimž je přiznáno právo na samosprávu.<sup>3</sup> Územní samosprávné celky dělíme na základní územní celky – obce a vyšší územní samosprávné celky – kraje. Tyto územně samosprávné celky jsou odlišné od státu, mohou mít vlastní majetek a hospodařit dle svého rozpočtu. Jsou právními osobami a mají právní subjektivitu.

Základními znaky územně samosprávných celků jsou:

- územní základ
- osobní základ
- právo na samosprávu<sup>4</sup>

Ústavní soud již vícekrát uvedl, že místní samospráva je nezastupitelnou složkou pro rozvoj demokracie. Stát svěřil samosprávným celkům okruh určitých úkolů veřejné správy, ale tyto samosprávné celky nejsou při výkonu těchto úkolů podřízeny orgánům státu. Tomu přísluší pouze právní dozor nad jednáním samosprávy.<sup>5</sup>

Územní samosprávné celky vykonávají svoji působnost buď přímo bezprostředně občany, a to například formou místního referenda či obecními shromážděními, nebo prostřednictvím svých orgánů. Co se týká ustanovení orgánů územních samosprávných celků, mají tyto celky tzv. organizační výsost, to znamená, že si celkem samostatně upravují svoji organizaci úřadu. Do této organizace nesmí zasahovat státní správa. Zákoně je pouze upraven na ústavní úrovni základní orgán těchto celků, kterým je zastupitelstvo. Zastupitelstvo obce je stanoveno v čl. 101 odst. 1 Ústavy, zastupitelstvo vyššího územně

---

<sup>3</sup> VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1., s. 14–16

<sup>4</sup> KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-561-8., s. 61

<sup>5</sup> HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3., s. 141

samosprávného celku obdobně v čl. 101 odst. 2 Ústavy. Ústava České republiky jiné orgány obcí a krajů nezmiňuje.<sup>6</sup>

Zákon o obecním zřízení v § 5 odst. 1 za orgány obce označuje kromě zastupitelstva obce radu obce, starostu obce, obecní úřad a zvláštní orgány obce.<sup>7</sup> Zákon o krajích stanovuje v hlavě IV jako orgány kraje kromě zastupitelstva kraje radu kraje, hejtmána kraje, krajský úřad a zvláštní orgány kraje.<sup>8</sup>

Územní samosprávné celky vydávají své autonomní či statutární právo, které je součástí systému pramenů práva České republiky. Územní samosprávné celky vydávají právní předpisy dvojího druhu – obecně závazné vyhlášky obcí a krajů, jež stanoví čl. 104 odst. 3 Ústavy, a prováděcí právní předpisy dle čl. 79 odst. 3 Ústavy. U obou případů se jedná o právní předpisy podzákonné. Při tvorbě těchto předpisů musí být dodrženo ústavní pravidlo, že povinnosti lze ukládat pouze na základě zákona, v jeho mezích a způsoby, které stanoví zákon. Rozdílem u výše zmíněných podzákonných právních předpisů je možnost, kdy je lze vydat. Obecně závazné vyhlášky obcí a krajů mohou zakládat nové právní normy bez zvláštního zmocnění, naopak nařízení obcí a krajů dotváří právní normy a mohou být vydány v rozsahu zákonného zmocnění.<sup>9</sup>

## 1.2 Komunikace

### 1.2.1 Definice komunikace

Slovo komunikace je velice širokým a komplexním pojmem. Samotné slovo pochází z latinského *communicare*, což znamená něco společně sdílet či činit. Dané slovo se užívá pro různá označení – například dopravní síť, přemísťování materiálu, lidí, myšlenek, informací, pocitů a postojů od jedné osoby k druhé. Za komunikační prostředky lze označit jazyk, poštu, telefon, rozhlas, televizi, internet, ale také dopravní prostředky. Pojmem komunikace se označují jevy, které spojují lidi, jejich vzájemnou výměnu myšlenek a styk.

Pojem komunikace je používán v několika vědních disciplínách, nejčastěji je spojován právě s jazykem. V psychologii není komunikací označován pouze

---

<sup>6</sup> KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-561-8., s. 206–209

<sup>7</sup> § 5 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

<sup>8</sup> Hlava IV zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)

<sup>9</sup> KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-561-8., s. 134–138

přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem, ale do pojmu komunikace se zahrnuje také působení, ovlivňování příjemce od sdělovaného.<sup>10</sup> Další definice pojmu komunikace se bude s ohledem na téma diplomové práce týkat spojení s jazykem.

Za nejdůležitější charakteristiky komunikace se uvádí:

- *Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování*
- *Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem*
- *Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů<sup>11</sup>*

### 1.2.2 Funkce komunikace

Jednotlivé funkce komunikace nelze od sebe jednoznačně oddělit:

- a) **funkce informativní** – dochází k základnímu přenosu informací, dat, faktů,
- b) **funkce instruktivní** – vedle pouhého předání informace, dochází k vysvětlování, jak s danými informacemi nakládat,
- c) **funkce přesvědčovací** – komunikující se snaží změnit postoje či názory příjemce,
- d) **funkce posilovací a motivující** – komunikující se snaží posílit své vyjádření, své sebevědomí,
- e) **funkce zábavná** – cílem je někoho pobavit, rozesmát, komunikace je prostředkem pro vytvoření příjemně stráveného času,
- f) **funkce vzdělávací a výchovná** – tato funkce komunikace je uplatňována především ve vzdělávacích institucích,
- g) **funkce socializační a společensky integrující** – díky dané funkci se vytváří vztahy mezi lidmi ve společnosti, utváří se závislost daných lidí na sobě, zde komunikace záleží na společenské úrovni, ve které se člověk nachází,

---

<sup>10</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4., s. 18–19

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 19

- h) **funkce osobní identity** – člověku jeho komunikace ukazuje, jakým člověkem je, daný člověk se utvrdí v tom, jakým člověkem opravdu je,
- i) **funkce poznávací** – díky přijímání zkušeností, zážitků či vzpomínek poznává člověk nové procesy, které doposud neprožil,
- j) **funkce svěřovací** – díky dané funkci získává komunikující podporu a pomoc od druhých tím, že se svěřuje se svými problémy,
- k) **funkce úniková** – při špatné náladě, problémech se komunikující pomocí nezávazné komunikace odreaguje od svých starostí.<sup>12</sup>

### 1.2.3 Proces komunikace

Pro proces komunikace je charakteristická její proměnlivost. V době komunikace na ní působí celá řada vlivů a podmínek, která ji ovlivňuje. K pochopení komunikovaného nestačí znát pouze výsledek, často je potřeba komunikované informace zařadit do širšího procesu, jenž zahrnuje přípravu, průběh a finální verzi. To, jak bude komunikace přijatá, nezáleží pouze na komunikujícím, ale i na příjemci informace, na jeho racionálním přijetí informace, ale také například na jeho emočním stavu.

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma či více lidmi, monolog je považován za přípravu na komunikaci s dalšími lidmi. Komunikující a příjemce informací na sebe v době komunikace působí a snaží se vzájemně ovlivnit. Dle chování a přijímání daných informací případně komunikující mění svůj styl komunikace. Komunikace je oboustranný proces, tedy komunikátor a komunikant se v procesu komunikace střídají.

V komunikaci obecně platí, že si lidé nejlépe zapamatují výjimečné a neobvyklé informace, věci rutinní se obecně pamatují hůře. Z hlediska procesu komunikace si nejvíce člověk zapamatuje na počátku hovoru, kdy zde působí novost informací, osob, a poté konec, a to z toho důvodu, že člověk se s blízcím se koncem komunikace snaží zapamatovat co nejvíce informací.

Sociální jednání společnosti má ve většině případů již předem dané schematické chování, proto příjemce informace obecně ví, co může očekávat a lze se lépe na takové to jednání připravit. V sociálním jednání jsou dané role, které stanovují pravidla, podle kterých komunikující jedná.

---

<sup>12</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4., s. 21–22

Schopnost lidí ve společnosti spolu komunikovat je dána všeobecně známými a předem očekávanými pravidly, které se týkají myšlení a jednání, jež souvisí s konkrétní komunikací. Pravidla ve společnosti nutí lidi, aby se chovali určitým způsobem a dosáhli svých cílů.

Pokud je komunikace dlouhá a náročná, dochází ne zřídka ke komunikačnímu šumu a nedorozumění.<sup>13</sup>



**Obr. č. 1:** Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami (Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4., s. 24)

Komunikace ve společnosti má vždy svůj záměr. Komunikátor má vždy nějakou motivaci proto, aby s druhými komunikoval. Tou jedinou pohnutkou může být pouhá radost, jindy je to stres, smutek, nebo prostě nutnost předat informace.<sup>14</sup>

Komunikace není pouze o mluvení, zahrnuje se do ní také naslouchání, čtení, psaní, činy nebo pohyby těla.<sup>15</sup>

#### 1.2.4 Subjekty komunikace

Základními subjekty komunikačního procesu jsou komunikátor (ten, kdo předává informaci) a komunikant (ten, kdo přijímá informaci). Informace, kterou si mezi sebou předávají komunikátor a komunikant, se nazývá komuniké. To je předáváno určitým komunikačním jazykem.

- a) **komunikátor** – je osoba, která chce sdělit určitou informaci, zprávu, postoj. Podstatné je, aby komunikátor i komunikant měli podobný kódovací systém a podobný repertoár poznatků. Pokud by tomu tak nebylo, komunikace by byla velmi zkreslená, komunikátor s komunikujícím by si nerozuměli. V komunikaci je důležité mít na

<sup>13</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4., s. 22–24

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 29

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 26



- paměti, že komunikace je oboustranný proces, je tedy potřeba, aby komunikátor byl i současně komunikantem, který umí naslouchat.
- b) **komunikant** – je osoba, která přijímá určité vyslané informace. To, jak přijme informaci, závisí zcela na osobnosti komunikanta, který je ovlivněn svými zkušenostmi a postoji. Komunikant by měl vyčkat na konec sdělení, až poté si vytvořit případné otázky nebo svůj závěr.
  - c) **komuniké** – jedná se o zprávu/ informaci/ pocit/ myšlenku, kterou si mezi sebou předávají komunikátor a komunikant. Vyslaná zpráva od komunikátora v sobě zahrnuje verbální i neverbální symboly.
  - d) **komunikační jazyk** – je nástrojem pro předání určité komunikované zprávy.
  - e) **komunikační kanál** – je způsob, jakým je informace předávána od komunikátora komunikantovi. Při komunikaci tváří v tvář to jsou kromě zvuků také pohyby, pohled, tón hlasu nebo i například podání ruky. Při zprostředkované komunikaci jsou komunikačními kanály televize, rozhlas, noviny, mobilní telefon, email apod.
  - f) **zpětná vazba** – neboli *feed back* je reakcí na vyřčenou zprávu v podobě potvrzení. Zpětná vazba je důležitou reakcí na přijímané sdělení a udržuje komunikační situaci. Je nejen slušností, aby zpětná vazba byla odeslána co nejdříve po přijetí zprávy.
  - g) **komunikační prostředí** – je jedním ze stěžejních prvků komunikace, kterou zároveň podstatně ovlivňuje. Jedná se o prostor, kde se komunikace odehrává. Špatné osvětlení, mnoho lidí, rušivé podněty ovlivní výsledek komunikace i to, jak bylo komunikováno.
  - h) **komunikační kontext** – jsou situace vnitřní i vnější, které na člověka působí. Jedná se o celkový rámec, ve kterém lidé komunikují. Za jednotlivé stimulační vlivy, které působí na komunikující, jsou považovány čas, prostor, emoce, vztahy, formálnost, věk zúčastněných, očekávání, postavení v rámci společnosti.<sup>16</sup>

### 1.2.5 Dělení komunikace

Lidskou komunikaci můžeme z hlediska komunikačních prostředků rozdělit na verbální a neverbální komunikaci. Toto rozdělení je pouze teoretické,

---

<sup>16</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4., s. 24–28

v praxi dochází k prolínání obou druhů, velmi často neverbální komunikace dokresluje komunikaci verbální a pomáhá lépe člověku pochopit myšlenku komunikátora. Neverbální projevy komunikace jsou mnohem obtížněji ovladatelné lidskou vůlí. Ve vypjatých emočních stavech se zintenzivňuje neverbální komunikace. Neverbální komunikace z historického hlediska byla primární, pravděpodobně prvními projevy komunikace byly doteky.

**Verbální komunikace** se uskutečňuje prostřednictvím jazyka, v psané i mluvené formě. Tento druh komunikace je určující, díky němu člověk vyjadřuje myšlenky, postoje, názory.

**Neverbální komunikace** dotváří verbální část, a to mimoslovní komunikací. K neverbálním projevům můžeme zařadit například: mimiku, gestiku, kineziku (sdělení pohybem části nebo celým tělem), haptiku (doteky) nebo komunikaci prostřednictvím očí. Do neverbální komunikace řadíme též symbolické jednání, jako je podání ruky, úklon při pietním aktu apod.

Podle početnosti komunikujících můžeme dále komunikaci dělit na **intrapersonální** (komunikace vnitřní, pro sebe), **interpersonální** (komunikace mezi dvěma jedinci), **skupinová** (komunikují více než dva jedinci), **institucionální** (komunikace probíhá mezi zájmovými skupinami), **veřejná** (pro velkou skupinu, neindividualizovaná) a **masová** komunikace.<sup>17</sup>

### 1.2.6 Masová komunikace

Pro komunikaci územních samospráv hraje podstatnou roli masová komunikace. Tu lze definovat jako formu veřejného oznamování, prováděnou specializovanými prostředky, a to za využití vyspělých technických prostředků a postupů. Cílovou skupinou je předem nedefinované, rozsáhlé a rozptýlené publikum, které se nezná. Charakteristickým znakem masové komunikace je její jednosměrnost založená na monologu, proto je zde omezená možnost zpětné reakce. Publikum (široká veřejnost) je v postavení k masovým médiím pouhým příjemcem. Jednosměrnost je též dána technickou a technologickou možností přenosu masové komunikace, která neumožňuje příjemci navázat zpětnou vazbu.

Důležitým definičním znakem masové komunikace je též rychlost a zprostředkovanost, a to díky vyspělým technologiím a technickým možnostem.

---

<sup>17</sup> URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4., s. 25–30

Komunikátorem v masové komunikaci je obvykle profesionální organizace, již jsou redakce, televizní štáby apod.<sup>18</sup>

Masová média jsou institucemi, které operují ve veřejné sféře, zabývají se veřejnými záležitostmi, a to za veřejným účelem. Masmédia především ovlivňují svým působením veřejné mínění. Tato média odpovídají svojí činností široké veřejnosti. Ze strany státu mají média nastavený právní rámec.<sup>19</sup>

Základními funkcemi médií jsou funkce informační, sociální, kontrolní, vzdělávací a zábavní. Některá média jsou více zaměřena na informační funkci, jiná na zábavní část. Mediální svět by měl obsáhnout veškeré funkce médií.<sup>20</sup>

Mezi druhy médií řadíme internet, rozhlas, televizi, kino, noviny, časopisy a některá outdoor a indoor média (billboardy, citylight vitríny, megaboardy, mobiliář města).<sup>21</sup>

Ještě do nedávna byla stěžejním médiem televize, dnes tuto roli převzal internet, kde se objevují nové interaktivní a multimediální formy. Tištěná média se snaží též proniknout na internet pomocí zpravodajských webů. Rádía spustila svá online vysílání. Média se mění a přizpůsobují novým technologickým pokrokům, ale stále jsou média tím stěžejním, odkud veřejnost čerpá informace a média stále platí za hlavního tvůrce veřejného mínění.

Masmédia jsou v současnosti označována jako čtvrtá moc ve státě, vedle moci zákonodárné, výkonné a soudní. Někdy jsou dokonce označována za hlídacího psa demokracie.<sup>22</sup>

### 1.3 Veřejné mínění

Veřejné mínění zcela jednoznačně ovlivňují masmédia, která jsou stěžejním zdrojem informací společnosti každého státu. Jednou z funkcí masmédií je i společenská kontrola, kdy díky svým reportážím mohou upozornit na negativní jevy například představitelů určitého státu či konkrétního územního

---

<sup>18</sup> URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4., s. 40–43

<sup>19</sup> MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-714-0., s. 32

<sup>20</sup> URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4., s. 50

<sup>21</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 71–73

<sup>22</sup> FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3376-0., s. 103

samosprávného celku. Vedle masmédií významně ovlivňuje veřejné mínění public relations – vztahy s veřejností. Veřejné mínění dotváří demokratické zřízení státu a projevuje se například při volbách.

Pojem veřejné mínění v současnosti označuje souhrn názorů, postojů a hodnocení, jimiž se společnost vyjadřuje k určitému veřejnému tématu. Pojem též označuje výsledek diskuze veřejnosti a její určité shody názorů na konkrétní problém. Autorem pojmu *opinion publique* je francouzský filozof Jean Jacques Rousseau. Hlasy lidu, tedy modifikované veřejné mínění, zde ovšem bylo už v období antiky, středověku i renesance.

Veřejné mínění je samostatným sociologickým oborem, který uplatňuje pro svůj výzkum různé metody a postupy. Velmi časté jsou výzkumy veřejného mínění o oblíbenosti politiků, politických stran, zjištění konsenzu s přijatým rozhodnutím například vlády či zákonodárného sboru, ale výzkum veřejného mínění může sloužit též pro další marketingové studie.<sup>23</sup>

Výzkum veřejného mínění v České republice má již delší tradici. Po druhé světové válce vznikl jako oddělení I. odboru Ministerstva financí Ústav pro výzkum veřejného mínění, který měl působnost pouze pro Česko, nikoliv Slovensko. Prvním úspěchem tohoto ústavu bylo správné předpovězení výsledků parlamentních voleb v roce 1946. Výzkum veřejného mínění byl poté obnoven až v polovině sedmdesátých let, kdy vznikl Ústav pro výzkum veřejného mínění, později přejmenován na Institut pro výzkum veřejného mínění. V současnosti v České republice působí Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM). Jedná se o výzkumné oddělení Sociologického ústavu Akademie věd České republiky, vzniklé v roce 2001.<sup>24</sup>

## **1.4 Public relations**

### **1.4.1 Definice pojmu public relations**

Definovat public relations (dále jen PR) je velmi obtížné. Jednotná definice neexistuje. Obecně se jedná o vztahy s veřejností. Public relations jsou nedílnou složkou marketingové komunikace společnosti.

---

<sup>23</sup> URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4., s. 120–121

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 149

V roce 1978 Institut Public Relations (IPR) přijal následující definici: *PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností*<sup>25</sup>.

Zakladatelem této sociální vědy je Edward Bernays. Veškeré definice PR vycházejí ze základní idey, kterou jsou vztahy s veřejností. Tento pojem v sobě zahrnuje vše podstatné, co je cílem dobrého PR jakékoliv společnosti, soukromého či veřejného sektoru. Nástroji PR se společnost snaží aktivně ovlivnit mínění veřejnosti nebo jakékoliv konkrétní cílové skupiny, a to za účelem získání souhlasu mezi občany. Souhlasem v PR se rozumí koupě nabízeného zboží či služby, volba určitého kandidáta či politické strany nebo souhlas s politikou státu, obce, či jiné územní samosprávné jednotky.<sup>26</sup>

Veřejným míněním, na které cílí public relations, se míní souhrn postojů, názorů, hodnocení, jimiž se společnost vyjadřuje k veřejnému tématu. Jedná se o shodu názorů, které bylo dosaženo komunikací mezi členy určité společnosti.<sup>27</sup>

Public relations je aplikovanou sociální vědou, která vychází ze sociologie a psychologie. Public relations představují důležitý prostředek sociální komunikace a kontroly.<sup>28</sup>

*Pro public relations je charakteristické, že jsou založeny na existenci rozdílných názorů a vztahů ve veřejnosti. Působí na vědomí cílových skupin veřejnosti tím, že poskytují soubory racionálních informací.*<sup>29</sup>

Public relations by mělo být dlouhodobou a nepřetržitou součástí vedení společnosti v soukromém sektoru i vedení ve veřejné správě. Každá společnost by si měla správně stanovit cílové skupiny a využívat vhodné komunikační kanály. PR oddělení společnosti hraje stěžejní roli především v krizových situacích. Public relations má spoustu shodných znaků s reklamou. PR je ovšem méně nákladné, cílí na širší okruh veřejnosti a hlavní rozdíl je v časovém působení těchto dvou nástrojů. PR je záležitostí dlouhodobou, naopak reklama se snaží v co

---

<sup>25</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 14

<sup>26</sup> FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3376-0., s. 53–55

<sup>27</sup> URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3563-4., s. 120

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 53–55

<sup>29</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 106

nejkratším možném časovém horizontu prodat daný produkt. Cílem PR je porozumění a soulad s produktem. Cílem oboru PR na rozdíl od reklamy je tedy pozitivní publicita a mediální obraz a to bezplatným způsobem umístění zprávy ve sdělovacích prostředcích.<sup>30</sup>

Pro lepší názornost rozdílů mezi reklamou a PR je zde uvedena tabulka.

<i>Charakteristiky</i>	<i>Reklama</i>	<i>Public relations</i>
<i>Zaměření činnosti</i>	<i>Prodej zboží, služeb, idejí</i>	<i>Změna postojů</i>
<i>Prostředky komunikace</i>	<i>Média</i>	<i>Komplex komunikačních prostředků</i>
<i>Forma komunikace</i>	<i>Monolog</i>	<i>Dialog</i>
<i>Vztahy k médiím</i>	<i>Nákup času a prostoru</i>	<i>Snaha o získání vlivu v médiích</i>
<i>Kontrola mediálního sdělení</i>	<i>Přesná kontrola načasování i obsahu</i>	<i>Relativně nízká kontrola</i>
<i>Důvěryhodnost sdělení</i>	<i>Relativně nízká</i>	<i>Relativně vysoká</i>
<i>Adresát</i>	<i>Reálný nebo potenciální zákazník</i>	<i>Veřejnost/parciální veřejnost</i>
<i>Časový horizont</i>	<i>Krátkodobý</i>	<i>Dlouhodobý</i>
<i>Hodnocení</i>	<i>Existují zavedené techniky</i>	<i>Relativně omezené metody</i>

**Tabulka č. 1:** *Rozdíl mezi reklamou a public relations*

(Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 106–108)

Public relations jsou v souhrnu komunikační techniky, informace, taktiky, které jsou plánovány dlouhodobě, jedná se o dlouhý proces budování vztahů společnosti směrem dovnitř i ven, dobrého jména a potřebných kontaktů. PR je kreativní prací, kdy je vždy potřeba nakládat pouze s pravdivými informacemi.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 106–108

<sup>31</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 15

Ať už zaměstnanec zodpovědný za PR společnosti nebo najatý externista musí vždy dodržovat Etický kodex PR. Základními pravidly jsou předávání pravdivých informací, vždy slíbit jen to, co je dotyčný schopen splnit, nikdy neurážet a pomlouvat a komunikovat jasně a srozumitelně.<sup>32</sup>

Nejčastěji se zaměřuje celá oblast PR s marketingem. PR je ovšem pouze jednou z částí marketingového mixu, který je dnes definován místo původních 4P již 7P: produkt, price, placement, promotion, people, proces a physical evidence. Public relations jsou součástí oblasti promotion, do které dále řadíme reklamu, osobní prodej, direct marketing, sales promotion a internet. Tyto nástroje jsou označovány jako promotion mix. Druhou nejčastější chybou je pak záměna PR a reklamy. Hlavním a jediným cílem reklamy je prodej, PR je oproti reklamě mnohem širší oblastí a necílí primárně na prodej. Třetí častou záměnou je PR a media relations. Pro laickou veřejnost je tato záměna pochopitelná, protože PR je až ze čtyř pětín tvořeno media relations a jsou zcela neúčinnějším nástrojem PR.

Public relations jsou významnou částí marketingu a úspěšná společnost soukromého i veřejného sektoru se v dnešním světě neobejde bez tohoto oboru. PR je řízeným procesem patřící k manažerským funkcím.<sup>33</sup>

PR je sice důležitou součástí managementu společnosti, ale změřit její účinnost je velmi problematické. V praxi se měří většinou pouze mediální publicitou, i když media relations nejsou jediným nástrojem PR. Odborníci z praxe proto zdůrazňují pro úspěch PR dobře zvolit strategii a mít propracovaný plán PR aktivit.<sup>34</sup>

#### 1.4.2 Vznik public relations

Public relations, tedy vztahy s veřejností, byly součástí každého státního útvaru. Prezenci vládců a jejich úspěchů pomocí poslušů lze nalézt již ve starověkém Římě, Řecku, Egyptě či Mezopotámii.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 19

<sup>33</sup> KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-4229-8., s. 31–34

<sup>34</sup> SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. *Expert (Grada)*. ISBN 80-247-0564-8., s. 200

<sup>35</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 9

Zlomovým okamžikem nejen pro vývoj public relations se stal roku 1450 vynález knihtisku a začátek vydávání prvních periodik. V roce 1809 přijalo britské ministerstvo financí prvního tiskového mluvčího pro zahraniční politiku.

Počátek moderního PR se datuje od zhruba třicátých let minulého století, kdy Edward L. Bernayse (zakladatel moderní vědy public relations) vydal publikace *Crystalizing Public Opinion* a *Propaganda*. Zde byly poprvé popsány mechanismy PR, jako oboru marketingové komunikace.<sup>36</sup>

Pravý rozvoj PR nastal po druhé světové válce. V roce 1948 vznikl v Londýně Institut vztahů s veřejností (Institut of Public Relations – IPR), který sdružuje jednotlivce. O tři roky později vydal institut zásady profesionálního chování. Cílem Mezinárodní asociace pro vztahy s veřejností, která byla založena roku 1955, je zvyšovat úroveň PR ve světě.

V České republice vznikla roku 1996 Asociace Public Relations Agentur (APRA) na podnět PR agentur. O rok později z iniciativy osob, jež poskytují PR služby, byl založen PR Klub – Česká republika.<sup>37</sup>

### 1.4.3 Cílové skupiny a nástroje public relations

Cílové skupiny pro public relations ve veřejném i soukromém sektoru můžeme rozdělit do několika skupin. Aby PR aktivity byly úspěšné, je potřeba vždy správně určit cílové skupiny. Základním dělením je interní a externí veřejnost. Interní rozumíme vlastní zaměstnance, externí poté ostatní veřejnost stojící mimo strukturu společnosti.

Za interní veřejnost kromě zaměstnanců se označují vlastníci společnosti, akcionáři, dodavatelé, ale lze sem zařadit i vlastní zákazníci.

Externí veřejností je poté zbylá veřejnost, média, úřady, občanská či obchodní sdružení, ale lze sem zahrnout i lobbisty a jiné nátlakové skupiny.

Mezi základní nástroje PR patří: media relations (vztahy s médii), externí a interní komunikace, pořádání událostí společnosti (tzv. event marketing), public

---

<sup>36</sup> Historie PR. *Public relations: Neexistuje univerzální recept na budování public relations. Každá strategie je odvislá od konkrétní situace a definovaných cílů...* [online]. PR agentura Focus agency, 2011, 2011 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <http://www.public-relations-pr.cz/cs/historie-pr/>

<sup>37</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 11–12



affairs (do této kategorie lze zahrnout i lobbování či vztahy s vládními institucemi). PR hrají nezastupitelnou roli při krizové komunikaci.<sup>38</sup>

Jednou z disciplín PR jsou public affairs (PA), tzv. veřejné záležitosti. Těmi označujeme vztahy k vládním organizacím a státní správě. Pro firmy, které jsou závislé na rozhodování státu nebo podnikají ve státem regulovaném prostředí, se jedná o stěžejní činnost, kdy není neobvyklé, že v těchto společnostech působí speciální oddělení public affairs. Zaměstnanci tohoto oddělení shromažďují informace o legislativním procesu a následně mění svoji politiku vývoje společnosti a především zástupci firem se snaží informovat legislativce a ovlivnit je při jejich hlasování. Ovlivnit hlasování politiků se snaží lobbista, lobbying je součástí public affairs, ale cílem PA je informovat veřejnost o správnosti postojů společnosti.<sup>39</sup>

#### 1.4.4 Media relations

Media relations (MR), dříve nazývané spíše press relations, označují vztahy s médii/ se sdělovacími prostředky. Ty jsou podmnožinou public relations, jež jsou nedílnou součástí marketingové komunikace. Jejím cílem je získání zákazníka a podpora obchodních aktivit. Media relations jsou základním nástrojem úspěšného PR společnosti. Někdy se uvádí, že tvoří až 80 procent práce PR.<sup>40</sup> Historicky vznikla činnost public relations právě ve vztahu k redaktorům tištěných médií. Public relations jsou tedy nadstavbou pro media relations.

Komunikaci s veřejností, rozvíjení dobrého jména by nebylo v současnosti možné bez použití nástrojů media relations. Díky médiím lze oslovit téměř jakoukoliv další složku veřejnosti. Cílem media relations, jež jsou vybudovány na dlouhodobých a důvěryhodných vztazích s médii, je pozitivní publicita. Možností, jak publicity dosáhnout, je samozřejmě placená reklama. Té ovšem není přikládána taková důvěra jako článkům psaných novináři. V odborné literatuře na počátku nového tisíciletí se objevil silný myšlenkový proud, který tvrdil, že období reklamy je u konce a začíná doba, kdy nejúčinnějším a nejdůležitějším

---

<sup>38</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 108–121

<sup>39</sup> KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8., s. 194–195

<sup>40</sup> TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3., s. 33

odvětvím pro ovlivňování veřejnosti budou public relations se svým nejsilnějším nástrojem – media relations.

Výsledkem úspěšného procesu media relations je dobré jméno a pověst určité společnosti mezi veřejností, díky které lze dosahovat lepších výsledků.

Úspěšné media relations společnosti musí především ctít zásady žurnalistiky, být vstřícné k zástupcům médií, vždy poskytovat rychle pravdivé informace a především pracovníci media relations musí dobře ovládat stylistické a jazykové dovednosti. Pozitivní vztahy se zástupci médií společnosti mohou velmi pomoci v krizových situacích.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3., s. 36–37

## 2. Komunikace ve veřejné správě

Prostředkem demokracie je komunikace. Jakým způsobem vláda komunikuje, určuje podstatně její způsob vládnutí a způsob vlády. První státní útvary komunikovaly pomocí hliněných tabulek, později papyrusu. Komunikace jakékoliv vlády je vždy spjata s potřebou vytvořit, předat a také kontrolovat informace. Komunikace ve veřejné správě má také speciální rozměr, a to mocenský. Ta nespočívá pouze v právu posledního slova, ale také v tom, kdo má přístup ke stěžejním informacím.

Fungováním veřejné správy se utvořil úřední jazyk, pomocí něhož komunikuje občan s institucí veřejné správy. Oficiální úřední listiny musí striktně dodržovat úřední jazyk. Ten můžeme označit jako etiketu, která vede pracovníky veřejné správy k bezchybnému chování, jak v rovině verbální, tak i neverbální. Úřední jazyk se samozřejmě vyvíjí a reaguje na sociální změny ve společnosti. Stabilitou, jež zpomaluje převratný komunikační vývoj ve společnosti, jsou právní normy. Ty jsou zárukou též neměnnosti. Neoddělitelnou součástí komunikace veřejné správy je interpretace právního řádu daného státu. Samy právní předpisy nastavují komunikaci veřejné správy, a to způsobem zveřejnění informací či stanovením lhůt správních rozhodnutí.<sup>42</sup>

Komunikaci veřejné správy v současnosti ovlivňují především moderní komunikační technologie. Základním úkolem v komunikaci veřejné správy je vybudování přehledného informačního systému. V rámci organizací se jedná o lokální síť typu Local Area Network (LAN). Na úrovni státu a mezinárodní spolupráci se jedná o Wide Area Network (WAN). Společně s těmito sítěmi fungují systémy díky internetu, které poskytují informace uživatelům stojícím mimo vnitřní organizaci, ale i zaměstnancům veřejné správy poskytují informace pro jejich výkon povolání.<sup>43</sup>

Z marketingového hlediska je za zákazníka veřejné správy považován občan a jeho potřeby. Příslušná veřejná správa je zde proto, aby co nejrychleji a nejlépe danému občanovi pomohla vyřešit jeho záležitosti.

---

<sup>42</sup> HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9., s. 51–54

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 137

Pro klienty veřejné správy může být často úřední jazyk nesrozumitelný, a tím vést k nedorozumění, proto je důležité u zaměstnanců veřejné správy správně rozvíjet komunikační dovednosti. Na danou situaci reaguje § 4 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. V prvním odstavci stanoví povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc, protože veřejná správa je službou veřejnosti. Ve druhém odstavci stanoví správnímu orgánu v souvislosti s úkonem poskytnout dotčené osobě přiměřené poučení o jejich právech a povinnostech, je-li to potřeba vzhledem k povaze úkonu a osobním poměrům dotčené osoby.<sup>44</sup> Průběh mnoha řízení je zákonně nastaven. Základním předpokladem komunikace úřadu s občanem je předvídatelnost postupu jednání i rozhodnutí.

Svojí komunikací si veřejná správa buduje důvěru svých občanů a vytváří si významný sociální kapitál. Vznik a udržení důvěry záleží především na komunikaci předních představitelů veřejné správy. Zvyšování důvěry je potřeba zajistit především prostřednictvím vystupování politiků na veřejnosti. S otázkou získávání důvěry se nabízí, zda by si veřejná správa neměla zachovávat určitý profesní odstup. V některých státech dochází k pozici nadřazenosti veřejné správy vůči občanům.

O tom, jaké téma bude komunikováno na veřejnosti, nerozhodují pouze politici, ale především média a byrokratické organizace.<sup>45</sup>

Veřejná správa je v první řadě službou občanům, tudíž i předávání a poskytování informací veřejnosti je potřeba chápat jako veřejnou službu.

Komunikaci ve veřejné správě můžeme rozdělit na dva základní typy – vnitřní a vnější. Hranice mezi oběma typy není jasně definovaná, oba typy se vzájemně prolínají a doplňují. Pro profesionální zvládnutí vnější komunikace je zcela nezbytné ovládnutí komunikace interní, pro kterou je zásadní, aby zaměstnanci veřejné správy vždy měli úplné a správné informace. Pro úspěšnou vnitřní a vnější komunikaci je důležité nastavení rolí a úkolů v organizaci. Ideálním řešením je zpracování komunikační strategie daného úřadu.

---

<sup>44</sup> § 4 odst. 1, 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád

<sup>45</sup> HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9., s. 143–144

## 2.1 Komunikace klienta a veřejné správy

Každý orgán veřejné správy má přesně definovanou pravomoc a věcnou a územní působnost. Klientem orgánu veřejné správy se může stát jakýkoliv občan, zástupci společností nebo například politik. Komunikace může probíhat jednorázově, nebo opakovaně, může probíhat s jednotlivcem, nebo celou sociální skupinou. Rozlišuje se také komunikace ústní a písemná. Široká škála klientů i možností komunikace klade speciální komunikační dovednosti na zaměstnance veřejné správy. V každé konkrétní situaci při úředním jednání je nutné správně zvolit komunikační strategii a k tomu vhodné prostředky.<sup>46</sup>

Verbální komunikace úředníka s klientem probíhá dle argumentace *ad rem* – jdoucí k věci, jedná se o strohé formální úřední sdělení, *ad personam* – logika se používá v případě personalizovaných jednání či *ad auditores* – diskuze se směřuje dle složení přítomných. Argumentací *ad verecundiam* se mluvčí odvolává na nepřítomné autority.<sup>47</sup>

V komunikaci ve veřejné správě platí především forma písemné komunikace. Jedná se o prokazatelný materiál, který lze využít při dokazování správnosti jednání správního orgánu a konkrétního úředníka. Klienti veřejné správy jsou právními předpisy velmi výrazně chráněny před zneužitím nashromážděných údajů o jejich osobnosti.<sup>48</sup> Součástí image úřadu je v písemné komunikaci zachování jednotného vizuálního stylu s hlavičkovým papírem, razítkem úřadu, jednacím číslem a jménem a podpisem osoby oprávněné k vyřízení dané věci.<sup>49</sup>

Úředník je dále dle § 16 odst. 1 k) zákona o úřednících územního samosprávných celků a o změně některých zákonů povinen poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů, kterými jsou zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

---

<sup>46</sup> HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9., s. 161–162

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 162 – 164

<sup>48</sup> Dle § 16 odst. 1 h) zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů je povinen zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného. Dle § 77 odst. 1 i) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě se musí státní zaměstnanec zdržet jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem služby ve prospěch vlastní nebo jiného, jakož i nezneužívat postavení státního zaměstnance.

<sup>49</sup> HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9., s. 164

Obdobná úprava platí pro státní zaměstnance o povinnosti poskytovat informace o činnosti služebního úřadu podle zákona o svobodném přístupu k informacím. V případě, že to patří k jeho služebním úkolům je tato povinnost zakotvena v § 77 odst. 1 g) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Veřejná správa má povinnost komunikovat se svými klienty a poskytovat jim požadované údaje. Problematika poskytování informací je upravena v zákoně č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Dle tohoto zákona k poskytnutí informací vztahujících se k jejich působnosti jsou povinny státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce. Povinnými jsou i subjekty, kterým zákon svěřil rozhodování o právech a povinnostech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech fyzických i právnických osob v oblasti veřejné správy, a to pouze v rozsahu rozhodovací činnosti. Žadatelem může být každá fyzická i právnická osoba, která o informace žádá.<sup>50</sup>

### **2.1.1 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy**

Veřejná správa je službou veřejnosti a jsou pro ni nastavena přísnější pravidla než pro soukromý sektor. To se týká i stanovení pravidel vystupování zaměstnanců veřejné správy k veřejnosti. Zaměstnanec ve veřejné správě, v poměru služebním i pracovněprávním, se zavazuje při svém výkonu povolání dodržovat základní etické hodnoty.

Z důvodu kvalitnějšího a transparentního poskytování služeb schválila vláda České republiky 9. května 2012 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který nahradil předchozí kodex přijatý v roce 2001. Obsahuje preambuli a celkem 14 článků. Základní povinností každého úředníka a zaměstnance veřejné správy je ctít a dodržovat zákonné postupy a rovný přístup ke všem klientům veřejné správy – fyzickým i právnickým osobám. Účelem kodexu je vymezení základních žádoucích standardů zaměstnanců veřejné správy nejen k veřejnosti, ale také v rámci organizace. Základní povinností zaměstnance veřejné správy je zachování úcty a loajality k České republice, ke svému úřadu i k ostatním zaměstnancům veřejné správy.

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy zakotvuje též povinnosti v komunikaci a jednání zaměstnanců veřejné správy (dále jen VS). Zaměstnanci VS musejí jednat s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty,

---

<sup>50</sup> § 2, 3 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

a to bez jakýchkoli předsudků se zásadou rovných příležitostí. S ostatními spolupracovníky a zaměstnanci jiných orgánů VS jedná zaměstnanec vždy korektně a ctí zkušenosti a znalosti kolegů a odborníků. Veškeré informování veřejnosti musí být srozumitelné, při zachování profesionality, objektivnosti a vyhnutí se emocí. Zaměstnanec veřejné správy má v některých případech povinnost zachovat mlčenlivost, a to zejména o skutečnostech, jež se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, o osobních údajích nebo utajovaných informacích.

Článek 10 Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy přímo zakotvuje povinnosti při informování veřejnosti. Vždy musí být poskytnuty pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace sděluje veřejnosti vždy odpovědný zaměstnanec orgánu veřejné správy. V článku 12 kodexu je stanovena povinnost jednat s každým ohleduplně, přiměřeně jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám.<sup>51</sup>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy není právně závazný, jedná se o souhrn etických zásad, dle kterých by se měli zaměstnanci veřejné správy řídit. Navazují na povinnosti obsažené v zákonech a pracovních řádech jednotlivých orgánů veřejné správy. Některé zásady jsou ovšem zakotveny v právních předpisech České republiky, a tudíž jsou právně závazné pro zaměstnance veřejné správy.

*„Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy.“<sup>52</sup>*

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy na základě usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 slouží jako určitý muštr pro přijetí vlastních etických kodexů územních samosprávných celků. Etický kodex přijatý vládou České republiky není právně nadřazený jiným etickým kodexům přijatým orgány veřejné správy.

## **2.2 Interní komunikace v rámci veřejné správy**

Kvalitní a efektivní vnitřní komunikace je stejně důležitá pro fungování a obraz určité organizace jako kvalitně nastavená vnější komunikace. Pro image

---

<sup>51</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-eticky-kodex-a-zpravu-o-extremismu.aspx>), s. 1–4

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 6

organizace soukromého i veřejného sektoru hrají zaměstnanci zcela zásadní roli. Zaměstnanci jsou těmi, kteří jednají s klienty a vytvářejí tak obraz organizace. Se stále rostoucími požadavky klientů rostou i požadavky na zaměstnance organizace. Interní komunikace je obousměrným procesem spočívajícím především v předávání a přijímání informací mezi zaměstnanci, ale také přijímání a řešení jejich zpětných vazeb. Právě v této oblasti chybně dochází k nastavení jednosměrné komunikace pouze od vedoucích představitelů k zaměstnancům a není dbáno na názory a postřehy zaměstnanců, které mohou být velmi přínosné pro rozvoj nejen externí komunikace společnosti. Cílem každé organizace by měl být spokojený klient i zaměstnanec. Interní komunikaci vytváří každý zaměstnanec organizace. Role a význam samozřejmě stoupají s postavením v organizaci.<sup>53</sup>

*„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.“<sup>54</sup>*

Hlavní funkcí interní komunikace je sdílení informací. Bez přesných a ucelených informací nemohou zaměstnanci efektivně pracovat. Tok informací by měl probíhat od vrcholového managementu ke všem zaměstnancům a opačně. Pomocí interní komunikace dochází k řízení organizace, k motivování zaměstnanců a jejich loajalitě. Důležitou funkcí je konzultační činnost a řešení jejich problémů, nejen těch pracovních, ale i osobních. Pomocí interní komunikace dochází též k vedení lidí, ale důležitá je společenská komunikace zaměstnanců s vedením společnosti.<sup>55</sup>

Nástroji interní komunikace jsou v první řadě podniková média (zpravodaj, rozhlas), manažerské dokumenty (zápisy z porad, výroční zprávy, koncepční dokumenty, kniha tváří), nástěnné plochy, telefony a do kategorie verbální komunikace spadající porady, podnikové mítinky, personální rozhovory a podnikové akce.

---

<sup>53</sup> STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2., s. 124–126

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 127

<sup>55</sup> ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK. *Marketingová komunikace podniku s médii*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-008-1., s. 6–7



Z moderních elektronických nástrojů jsou využívány především emaily a intranet, které patří mezi nejvyužívanější a neúčinnější nástroje komunikace uvnitř společnosti.

Též interní komunikace musí mít svůj řád a jejím cílem je včas informovat pravého adresáta.<sup>56</sup>

Interní komunikace tvoří součást podnikové identity, kterou se společnost prezentuje navenek.

Interní komunikace v institucích veřejné správy se vyznačuje vyšší mírou rigidnosti a byrokratičnosti. Organizační struktura je zcela definována právními předpisy, každý zaměstnanec v organizaci má přesně definované pravomoci. Hlavním komunikátorem ve veřejné správě jsou vedoucí pracovníci.

---

<sup>56</sup> ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK. *Marketingová komunikace podniku s médii*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-008-1., s. 7–9

### 3. Komunikační strategie

Komunikační strategie je základním nástrojem pro efektivní a účinnou komunikaci v oblasti public relations společností soukromého i veřejného sektoru. Komunikační strategie společnosti stanoví, jakým způsobem má společnost dosáhnout stanovených komunikačních cílů. Dobře zpracovaná komunikační strategie by měla zodpovědět veškeré základní otázky co, kdo, jak, kdy, jak často, s kým, apod. Komunikační strategii by v současné době měla mít každá společnost, dokument by měl být v písemné podobě, každoročně aktualizován a vyhodnocen a měli by s ním být seznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Za vypracování a především naplňování komunikační strategie by mělo být zodpovědné tiskové oddělení společnosti (ve větších společnostech) nebo konkrétně určený zaměstnanec.

Komunikační strategie musí být přizpůsobena celkové marketingové strategii společnosti. Tato kapitola vymezuje marketingovou komunikaci, integrovanou marketingovou komunikaci, obsah a typy komunikačních strategií, komunikační mix, komunikační kampaně a přibližuje náplň práce zaměstnanců zodpovědných za naplňování komunikační strategie, speciální pozornost je věnována pozici tiskového mluvčího.

#### 3.1 Marketingová komunikace

Jednotná definice marketingové komunikace neexistuje. „*Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“<sup>57</sup> V dnešním konkurenčním světě se bez marketingové strategie neobejde komerční, ale ani nekomerční společnosti. Jejím cílem je získat pozornost zákazníků, udržet ji a získat jejich zpětnou reakci. Obor marketingové komunikace vychází z teorie komunikace, jež je doplněn znalostmi ze sociologie, psychologie či teorie umění a jedná se o interdisciplinární obor.<sup>58</sup>

Marketingovou komunikaci je možné definovat na základě modelu 3P – principy, prvky, postupy. Principy vycházejí z potřeb, názorů a přání zákazníka.

---

<sup>57</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8., s. 10

<sup>58</sup> ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK. *Marketingová komunikace podniku s médii*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-008-1., s. 16

Prvky jsou tvořeny marketingovým mixem a postupy zajišťují výběr nejvhodnějšího distribučního kanálu a vlastní komunikace.<sup>59</sup>

Nastavení cílů marketingové komunikace je jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Vychází z marketingových cílů a je především ovlivněno cílovou skupinou. Jana Příkrylová a Hana Jahodová ve své publikaci *Moderní marketingová komunikace* uvádějí sedm základních cílů marketingové komunikace:

- *poskytnutí informací,*
- *vytvoření a stimulování poptávky,*
- *diferenciace produktu,*
- *zdůraznění užitku a hodnoty produktu,*
- *stabilizování obratu,*
- *vybudování a pěstování značky,*
- *posílení firemní image.*<sup>60</sup>

Základní funkcí marketingové komunikace je poskytnutí informací o existenci produktu či společnosti. Je vždy důležité poskytovat pravdivé a relevantní informace. Tím stěžejním cílem je ovšem vytvořit zájem o poptávku a tu následně zvyšovat. Diferenciací produktu se rozumí u potenciálních zákazníků pomocí komunikačních aktivit vybudovat pozitivní asociace, které budou mít spojeny se značkou. Dalším cílem se rozumí vyzdvihnutí přínosů a výhod konkrétního produktu. Z důvodu cykličnosti určitého výrobku na trhu je jedním z důležitých cílů marketingové komunikace také zajistit stabilizaci obratu po celý kalendářní rok. Na trhu produktů je právě marketingová komunikace tím prostředkem, který buduje obraz značky, posiluje povědomí o značce a buduje dlouhodobé vztahy mezi značkou a cílovou skupinou produktu. Image společnosti velmi výrazně ovlivňuje vnímání značky, zákazníci si vytvářejí o firmě určité názory a na základě nich jednají. Základem pozitivní firemní image je jednotná a dlouhodobá marketingová komunikace a užívání stejných symbolů.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK. *Marketingová komunikace podniku s médii*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-008-1., s. 17

<sup>60</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 40

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 40–41

Aby byla marketingová komunikace efektivní, je potřeba dodržet základní principy a vyhnout se chyb. Marketingové sdělení má vždy v konečné fázi přesvědčit klienty a změnit jejich postoje a chování. Těmto cílovým stavům musí v první řadě předcházet zaujetí a následně pochopení. Samotné marketingové sdělení nepůsobí samostatně a odděleně. Vždy působí v určitém situačním kontextu, které může působit negativně, nebo naopak sdělení pozitivně podpořit.<sup>62</sup>

### 3.2 Integrovaná marketingová komunikace

Vývoj odvětví marketingu dokazuje, že je potřeba daleko intenzivněji komunikovat veškeré marketingové aktivity. Konkurenční výhody dnes nejsou pouze produkt – cena – distribuce, ale tuto roli naprosté konkurenční výhody převzala komunikace s důležitými cílovými skupinami. Veškeré aktivity společnosti musí být důsledně komunikovány a komunikace musí být provázána i s ostatními stěžejními odbory společnosti. Ve výsledku je potřeba, aby došlo k vytvoření komunikace, která bude přesně odpovídat cílovým skupinám. Takto pojatá komunikace společnosti se nazývá **integrovaná marketingová komunikace**.<sup>63</sup>

Integrovaná marketingová komunikace je procesem o mnoha částech. Ten zahrnuje analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní i neosobní komunikace, ale i komunikace v rámci media relations nebo nástroje podpory prodeje. Celý proces musí být plánován a jednotně organizován, aby cílové skupiny získávaly konzistentní a jednotné sdělení po celou dobu.

Integrovaná marketingová komunikace využívá kombinaci několika nejvhodnějších komunikačních nástrojů a kanálů odpovídající cílovým komunikačním skupinám. Komunikované sdělení v různých kanálech musí ovšem zachovávat konzistentní formu. Takový to postup napomáhá k větší efektivitě marketingové komunikace, protože dochází k synergickému efektu, kdy jeden komunikační prostředek posiluje efekt druhého nástroje. Nástrojem integrované marketingové komunikace není přísun co největšího množství sdělení na cílovou skupinu, ale vytvářet vždy jednotný a především důvěryhodný obraz o společnosti. Zde je nutné být obezřetný, aby integrovaná marketingová

---

<sup>62</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8., s. 23–24

<sup>63</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 48

komunikace nezačala zákazníky nudit a dráždit nadměrným opakováním jednoho sdělení.<sup>64</sup>

Integrovaná marketingová komunikace má své výhody:

- cílenost (oslovení cílových skupin pokaždé jiným způsobem),
- úspornost a účinnost (docíleno díky nejvýhodnější kombinaci komunikačních nástrojů),
- vytváření jasného positioningu značky (formování jednotného obrazu společnosti v mysli zákazníků),
- interaktivita (naslouchá se názoru toho, komu je komunikace určena).<sup>65</sup>

### 3.3 Obsah komunikační strategie

Komunikační strategie je základním dokumentem, který určuje směr a cíle komunikace společnosti, externí i interní. Tento dokument, který by měl být v písemné podobě, má zodpovědět veškeré základní otázky v oblasti komunikace – kdo, co, jak, kdo s kým, kdy, jak často.

Komunikační strategie by měla též stanovit pravomoci zaměstnancům odpovědným za externí komunikaci. Zaměstnancem zodpovědným za komunikaci a media relations bývá tiskový mluvčí se zaměstnanci tiskového útvaru. U menších společností to může být zaměstnanec, jenž vedle svých povinností bude zodpovídat za komunikaci. Komunikační strategie by měla být známá všem zaměstnancům společnosti. Jak bude společnost otevřená veřejnosti v otázce komunikace, vždy definuje management společnosti. Komunikační strategie je součástí celého odvětví public relations, kdy za veřejnost jsou považovány veškeré skupiny, se kterými daná společnost komunikuje.<sup>66</sup>

Podle autorů publikace Media Relations není manipulace (Vladimír Věřčák, Jana Girgašová, Renata Liškařová) by měla komunikační strategie obsahovat následující části:

#### 1. Analytická část

---

<sup>64</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 48–49

<sup>65</sup> Tamtéž, s. 49

<sup>66</sup> VĚŘČÁK, Vladimír, JANA GIRGAŠOVÁ a RENATA LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 25–26

2. *Strategie*
3. *Nástroje media relations*
4. *Metodika výstupů*
5. *Návrh rozpočtu*
6. *Přílohy (Krizový manuál, harmonogram a témata reklamních kampaní)*<sup>67</sup>

Před samotným zpracováním komunikační strategie je potřeba provést **analytickou část**. Ta by měla obsahovat SWOT analýzu, která odhalí příležitosti a ohrožení, pozitiva a negativa). Společnost by měla nechat zpracovat také analýzu mediálního obrazu společnosti před zahájením tvorby komunikační strategie, definovat své možné komunikační kanály a dostupné nástroje komunikace. V této fázi je též potřeba definovat kompetentní osoby zodpovědné za komunikaci společnosti.

Druhá část komunikační strategie by měla obsahovat **strategie**, kterých by mělo být dosaženo v předem určeném časovém horizontu. Cíle lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Měly by být v dokumentu definovány oba druhy, krátkodobý cíl je zpravidla stanoven na dobu jednoho roku. Druhou možností dělení cílů je na měřitelné a neměřitelné. Měřitelným cílem může být počet citací v tisku, počty uspořádaných tiskových konferencí nebo počty zveřejněných článků. Za neměřitelné cíle lze považovat zlepšení obrazu společnosti mezi zástupci médií i veřejností či posílení povědomí o společnosti. Nosnou strategií by se měl stát definovaný budoucí mediální obraz společnosti. Společnost by též měla definovat svá roční mediální témata. Součástí druhé části komunikační strategie by měl být také komunikační klíč. Jedná se o vyjádření nosné myšlenky, která bude hlavním sloganem celoročních kampaní.

Část třetí – **nástroje media relations** by měla stanovit plán použití konkrétních nástrojů media relations a stanovit akce na dané období.<sup>68</sup> Těmito nástroji rozumíme prostředky, jež v sobě zahrnují poskytované informace. Jsou jimi webové stránky společnosti, tiskové zprávy, tiskové informace, prezentace, zpravodaje, časopisy společnosti apod. Komunikační nástroje jsou předávány komunikačními kanály – emaily, telefony, pošta, webové stránky, osobní setkání,

---

<sup>67</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 26–27

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 26 – 28

tiskové konference, tiskový brífink.<sup>69</sup> Výběr komunikačních kanálů je jednou z nejdůležitějších složek správně nastavené komunikační strategie. Zcela rozhodují o tom, zda bude komunikovaná informace optimálním způsobem doručena cílové skupině společnosti. Výběr komunikačních kanálů výrazně ovlivňují faktory, kterými jsou: cílové skupiny, možnosti rozpočtu, druh nabízeného produktu či služby a celkové marketingové cíle společnosti, s nimiž musí být komunikační strategie v souladu. Zda společnost nastavila správně komunikační kanály, prozradí zpětná vazba klientů. Ta je okamžitá při použití osobních komunikačních kanálů, kterými jsou osobní setkání, tiskové konference, tiskový brífink.<sup>70</sup>

**Metodika výstupů** stanoví postupy, kdy a jak se budou hodnotit použité nástroje, jak se budou definovat optimální hodnoty dosažených cílů, ale také organizační záležitosti, kterými mohou být koordinační schůzky, hodnotící schůzky apod.

Je důležité si také stanovit **návrh rozpočtu**, který by zahrnoval veškeré předvídatelné náklady. Rozpočet komunikační strategie je rozebrán v následující podkapitole.

Základem dobře nastavené komunikační strategie je stanovení mediálních témat, která budou komunikována. Komunikace společnosti, která tvrdí, že je nejlepší, je chybná a neefektivní. V oblasti public relations musí cílový zákazník na myšlenku, že daná společnost je nejlepší, přijít sám. Správně zvolená mediální témata definovaná v komunikační strategii by měla informovat o společnosti a jejím zaměření, o zaměstnancích, kteří pro ni pracují, jaké jsou její nové produkty, v čem vynikají, jak se společnost chová k životnímu prostředí a ke svému okolí, zda se zapojila do dobročinných akcí, kde je možné se osobně se společností setkat (veletrhy, akce), jakých ocenění je vlastníkem, jakou soutěž vyhrála či jaké má významné klienty, případně obchodní partnery.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 45

<sup>70</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3., s. 203

<sup>71</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 26–29

### 3.3.1 Rozpočet komunikační strategie

Určit výši nákladů na marketingovou komunikaci je jedním z nejtěžších úkolů při sestavení komunikační strategie, proto je této části věnovaná samostatná podkapitola.

Často citovaný magnát v oblasti nákladů na reklamu John Wenanecher prohlásil: „*Vím, že polovina nákladů na reklamu je zbytečná, ale nevím, která polovina to je.*“ Henry Ford prohlásil, že i kdyby měl poslední dolar, dá ho na reklamu.<sup>72</sup>

Obecná pravidla pro nastavení ideálního rozpočtu komunikační strategie neexistují. Je potřeba zajistit, aby se požadované sdělení s určitou intenzitou opakovalo, aby se s ním dobře cílová skupina seznámila. V současné literatuře jsou uváděny čtyři základní metody užívané při tvorbě rozpočtu na reklamu:

- metoda zůstatkového rozpočtu
- metoda procentuálního podílu z obratu
- metoda konkurenční parity/ rovnosti
- metoda cílů a úkolů<sup>73</sup>

**Metoda zůstatkového rozpočtu** není v pravém smyslu metodou. Společnost dává na marketingovou komunikaci tolik, kolik v daném časovém úseku může uvolnit finančních prostředků na danou oblast. Náklady na marketingovou komunikaci tak neodpovídají žádným ukazatelům úspěšnosti marketingu. Tato metoda je hojně užívána v menších společnostech.

**Metoda procentuálního podílu z obratu** je již vázána na realizovaný objem prodeje nebo předpokládané tržby. Na marketingovou komunikaci je poté vyčleněno určité procento. Nevýhodou této metody je stanovení budoucího rozpočtu na základě výsledků z minulého období. Tato metoda je též neefektivní, protože neumožňuje aktuálně reagovat na změny na trhu. Pokud klesá prodej v tomto případě, klesá procento, jež plyne na marketingovou strategii, a tím dochází k přesně opačnému efektu. V době nezdaru daného produktu je potřeba náklady na marketingovou komunikaci zvýšit.

---

<sup>72</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7., s. 20

<sup>73</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3., s. 204–205



**Metoda konkurenční parity** stanoví výši rozpočtu marketingové komunikace na základě této výše u konkurence. V tomto případě se vychází z průměrných nákladů. Konkurence ovšem vůbec nemusí mít ideálně nastavený rozpočet marketingové komunikace, navíc každá firma má své originální cíle, kterých nelze dosáhnout stejnými marketingovými prostředky.

Poslední metoda, **metoda cíle a úkolů**, nejvíce odpovídá stanoveným potřebám společnosti. Vypracovává se tak, že se napřed stanoví cíl, jehož chce společnost dosáhnout, a poté musí stanovit úkoly, kterými ho dosáhne. Zde je nejzrádnější kapitolou určení nákladů na realizaci jednotlivých kroků (úkolů). Za rozpočet je považován celkový součet nákladů na jednotlivé kroky. Tato metoda jako jediná zohledňuje náklady na marketingovou komunikaci a jí dosažené výsledky.<sup>74</sup>

### 3.4 Typy komunikační strategie

Pro určení směru komunikační strategie je důležité rozhodnutí, zda zvolit strategii pull (protáhnout) nebo push (protlačit).

U **strategie pull** je základním předpokladem, že daný výrobek budou zákazníci poptávat. Strategie se tedy zakládá na konceptu, že prodávající se snaží stimulovat poptávku konečného spotřebitele, jenž následně vyvine tlak na distribuční cestu. Strategie se používá s cílem budovat spotřebitelskou poptávku. Při pull strategii tedy informuje výrobce obchodní mezičlánky, že vytvořil kampaň zaměřenou na konečného zákazníka. Je tedy pravděpodobné, že zákazník propagovaný výrobek bude poptávat a obchodní zastoupení musí být na takovou situaci připraveno. Nejčastěji využívanými nástroji u pull strategie jsou reklama a podpora prodeje spočívající v předvádění výrobku, ochutnávky nebo poskytování vzorků. Strategii pull ve své komunikaci často používají zásilkové obchody.

**Strategie push** oproti předchozí strategii se více orientuje na osobní prodej a podporu prodeje. Cílem je podpořit výrobek na cestě ke konečnému spotřebiteli. Toho lze dosáhnout příspěvkem na konečnou reklamu, obchodními slevami, podporou osobního úsilí či programů na podporu dealerů. Marketingový úspěch bude zaručen, především pokud budou dobře motivovaní zástupci

---

<sup>74</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3., s. 204–205

obchodních mezičlánků. Tato strategie je často využívána téměř výhradně na průmyslových trzích.

Úspěšné společnosti se snaží ve své komunikaci využívat obě strategie pro různé výrobky.<sup>75</sup>

### 3.5 Komunikační mix

Komunikační strategie by měla obsahovat optimální komunikační a mediální mix. Komunikační mix je pevnou součástí mixu marketingového a je jeho podsystémem. Komunikační mix je nástrojem pro dosažení marketingových cílů, které by měly být součástí cílů celé společnosti.

Nástroje komunikačního mixu lze rozdělit na dvě základní skupiny. Těmi jsou osobní prodej, jehož cílem je osobní prezentace výrobků či služeb cílové skupině. Hlavním cílem osobního prodeje je samozřejmě prodat výrobek nebo službu, ale nejedná se o jediný cíl, a druhým cílem je vytvářet a poté udržovat dlouhodobé pozitivní vztahy a vytvářet a utužovat image společnosti. Výhodou osobního prodeje je především okamžitá zpětná vazba. Druhou skupinou nástrojů komunikačního mixu jsou neosobní formy komunikace. Do těch lze zahrnout: reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Za smíšenou formu těchto dvou skupin poté můžeme označit výstavy a veletrhy. Tyto nástroje ale nikdy nefungují odděleně a vzájemně se doplňují.<sup>76</sup>

### 3.6 Komunikační kampaně

Společnost musí mít nastavené své dlouhodobé i krátkodobé marketingové plány. V rámci těchto marketingových plánů dochází k naplánování komunikačních kampaní. Platí základní pravidlo: komunikační plán vychází z plánu marketingového a je mu podřízen. Marketingové plánování se skládá z těchto fází: situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie, časový plán a rozpočet. Komunikační plánování je téměř totožné: situační analýza, komunikační cíle, komunikační strategie, časový plán a rozpočet. Z popsání jednotlivých kroků marketingového i komunikačního plánování vyplývá, že tyto fáze musí být naprosto sladěny.

---

<sup>75</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8., s. 50–51

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 42

Při plánování komunikačních kampaní je nejdůležitější fází analýza situace na trhu. Při nedostatečné analýze se může stát, že budou zcela chybně nastaveny komunikační cíle, kterých má být v rámci komunikační kampaně dosaženo. Při analýze trhu je potřeba stanovit klíčové problémy a příležitosti. Zde je potřeba kromě aktuální situace na trhu pamatovat na trendy vývoje trhu. Marketingově je důležité v této fázi podchytit, jak je vnímaná daná společnost a její konkurence.

Po fázi analýzy trhu přichází v procesu komunikační kampaně na řadu nastavení komunikačních cílů. Zda bude celá komunikační kampaň efektivní, záleží na správném nastavení těchto cílů. Komunikační cíle stanoví, co má být marketingovou komunikací dosaženo. Po skončení kampaní se dle cílů hodnotí efektivita kampaní. Nejčastějšími komunikačními cíli je zvýšení povědomí o značce, zvýšení prodeje, zvýšení loajality ke značce nebo budování trhu. Komunikační cíle by měly splňovat určité parametry, aby byly: konkrétní, měřitelné, odsouhlasené celým týmem, realistické a časově ohraničené. Pokud je stanoveno více komunikačních cílů, měla by jim být přiřazena určitá důležitost.

Komunikační strategie, která je vytvořena na základě analýzy trhu a komunikačních cílů, stanoví, jakými nástroji bude cílů dosaženo. Měla by především obsahovat marketingové sdělení, které bude doprovázeno kreativním ztvárněním a bude v ní stanoven komunikační mix (kapitola 3.5 diplomové práce).

Závěrečnými fázemi komunikační kampaně jsou časový plán a rozpočet. Při časovém harmonogramu je důležité dbát na intenzitu komunikace v čase. Ideální je nastavení kontinuální komunikační kampaně, která je ovšem z hlediska financí nejnáročnější.<sup>77</sup>

### **3.7 Pracovníci public relations**

Za komunikaci celé společnosti u většiny větších společností zodpovídají odborníci na komunikaci. Ti také vypracovávají komunikační strategii a zodpovídají za její naplňování. Lze je rozdělit na dvě základní skupiny.

#### **1. In-house pracovníci:**

---

<sup>77</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8., s. 11–19

- **Tiskový mluvčí** – vystupuje v médiích za společnost, vydává tiskové zprávy a tisková prohlášení. Tiskový mluvčí je mediální tvář firmy.
- **Pracovníci PR oddělení a marketingu** – měli by být součástí managementu společnosti, aby věděli o všech novinkách ve společnosti. Zajišťují veškeré aktivity týkající se public relations a marketingu. Většinou řadoví zaměstnanci mediálně nevystupují za společnost.

## 2. Out-house pracovníci:

- **Pracovníci PR agentur** – jedná se o tým odborníků, jenž externě vykonává práci pracovníků public relations, nebo poskytuje pouze poradenství. V některých případech se může jednat o kombinaci obou funkcí.
- **Externí konzultanti** – jedná se o externě najaté odborníky, jejichž úkolem je primárně radit a poskytovat konzultace, jak správně vytvářet mediální obraz společnosti.<sup>78</sup>

Hlavní náplní pracovníka PR oddělení je zajištění vnitřní i vnější komunikace. Z vnější komunikace pak především udržovat vztahy se zástupci médií, vyhledávat témata ke zveřejnění, připravovat tiskové zprávy, pořádat tiskové konference, řešit a především předcházet krizovým situacím, vytvářet monitoring médií. Pracovníci PR jsou primárně odpovědní za vnější obraz společnosti.

Výhodou pracovníků tzv. in-house je jejich výborná znalost prostředí firmy, jsou ztotožnění s kulturou a cíli společnosti. Naopak jejich nevýhodou může být přílišná zaujatost, kdy nejsou schopni objektivně posoudit, zda téma bude mediálně zajímavé. Oproti tomu najatí odborníci, tzv. out-house, mohou nezaujatě a objektivně posuzovat témata a ve většině případů se jedná o profesionály ve svém oboru, kteří mají navázané dlouhodobé vztahy se zástupci médií. Nevýhodou je poté neznalost prostředí společnosti a někdy může být problémem neumožnění komunikace s top managementem společnosti.

Nejlepším modelem pro zajištění komunikace společnosti je mít vlastní PR oddělení, ve kterém budou pracovat zaměstnanci společnosti, a na komunikaci

<sup>78</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 36

společnosti budou společně pracovat s najatými out-house pracovníky, kteří jim budou poskytovat potřebné konzultace.<sup>79</sup>

### 3.7.1 Pozice tiskového mluvčího

Tiskový mluvčí zastupuje mediálně společnost navenek. Měl by působit především důvěryhodně. U menších společností postačí, když pozici tiskového mluvčího bude vykonávat zaměstnanec mimo jiných svých pracovních povinností. U větších společností by mělo být zřízeno celé tiskové oddělení, popřípadě oddělení vnějších vztahů.

Hlavní činností tiskového mluvčího by mělo být udržování kontaktů s médii, být tvůrcem a aktivním vykonavatelem komunikační strategie a odpovídat na dotazy novinářů.

Kromě výstupů v médiích tiskový mluvčí zajišťuje monitoring médií a vyhodnocuje mediální obraz společnosti. Pro kvalitní vystupování je nezbytná důkladná znalost společnosti a komunikovaných témat. Co se týká vlastností tiskového mluvčího, měl by především umět výborně psát a mít nadstandardní vyjadřovací schopnosti a umět podávat fakta zajímavě a poutavě.

Vhodně zvolený tiskový mluvčí musí mít určité osobnostní předpoklady, ale od managementu společnosti potřebuje především důvěru, přístup k vedení, přístup k informacím, kvalitní informační technologie a musí především být hlavní osobností při formulaci klíčových sdělení komunikace společnosti, vnitřní i vnější.<sup>80</sup>

Manifest mluvčích, který byl vytvořen v rámci konference The Voice of the Central Europe v Bratislavě v roce 2007, stanovil o pozici tiskového mluvčího a komunikační strategie následující text: *Mluvčí nemá být jen tlumočnickem názorů či postojů organizace. Jeho role zahrnuje vytváření širší komunikační strategie nezbytné pro budování dlouhodobého pozitivního image organizace. Jde o vytvoření systému pravidel a nástrojů vnitřní a vnější komunikace a plánu komunikačních aktivit.*<sup>81</sup>

<sup>79</sup> VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2., s. 36–37

<sup>80</sup> TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3., s. 46–49

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 51

## 4. Komunikační strategie územních samospráv

První část této kapitoly se věnuje specifikům komunikačních strategií územních samospráv, jejich cílovým skupinám, předmětu a cílům. Definovány jsou vhodné komunikační kanály pro územní samosprávy. Speciální pozornost je věnována problematice vydávání radničních periodik. Přiblížen je též komunikační audit a jednotný vizuální styl územních samospráv. Závěr této kapitoly tvoří přehled deseti největších měst (dle počtu obyvatel) České republiky (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc, Ústí nad Labem, Hradec Králové, České Budějovice a Pardubice) a všech krajů v České republice a jejich komunikačních strategií.

Každý úřad územní samosprávy by měl mít jasně stanovené kompetence v oblasti komunikace a každý úředník by měl vědět, koho obratem informovat v případě, že se na něj obrátí novináři nebo bude potřebovat něco komunikovat, ať již interně nebo veřejnosti.

Především na větších úřadech by komunikaci měl zajišťovat přímo speciální útvar zabývající se public relations, media relations – tiskové oddělení/ odbor, odbor/ oddělení vnějších vztahů, odbor/ oddělení prezentace apod. Tento odbor/ oddělení poté přebírá plnou zodpovědnost za komunikaci dané územní samosprávy, která by se měla řídit právě komunikační strategií.

Komunikační strategie města by dle Miroslava Foreta měla především poskytovat potřebné informace, přispívat k propagaci a rozvoji města a být maximálně efektivní. Tvorba komunikační strategie zahrnuje určení cílových skupin, definici předmětu komunikace a správné zvolení komunikačních kanálů. Součástí komunikační strategie by mělo být i její vyhodnocení. Co se týká určení cílových skupin u komunikační strategie veřejné správy, jedná se o nikdy nekončící proces.<sup>82</sup>

Komunikační strategie územní samosprávy by se měla stát jedním z koncepčních materiálů, který by vycházel ze strategického plánu rozvoje města.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 421

<sup>83</sup> Město Plzeň má například zveřejněnou Koncepti komunikační strategie města Plzně pro období 2017 až 2020 na svých webových stránkách v sekci Veřejné dokumenty – Koncepční dokumenty a

Miroslav Foret jako tři hlavní úkoly, které by měla naplňovat komunikační strategie, stanovuje:

1. *poskytovat informace, které odpovídají potřebám klíčových skupin veřejnosti (stakeholders),*
2. *přispívat ke spolupráci (partnerství) klíčových skupin veřejnosti, k rozvoji a propagaci města,*
3. *dbát v komunikaci s klíčovými skupinami veřejnosti na maximální efektivitu celého procesu, zejména v oblastech prezentace práce úřadu, smyslu jeho existence a přiblížení municipální problematiky klíčovým skupinám veřejnosti.*<sup>84</sup>

#### **4.1 Cílové skupiny komunikační strategie územních samospráv**

Cílové skupiny komunikační strategie územní samosprávy jsou velmi široké. V první řadě se jedná o občany nejen města, případně kraje, ale i o ostatní obyvatele České republiky. Důležitou cílovou skupinou jsou samotní zaměstnanci úřadu, včetně zvolených zastupitelů, členů komisí a výborů zastupitelstev a rad územních samospráv, ale i městy a kraji zřizovaných příspěvkových organizací, společností s majetkovým podílem, neziskových organizací. Důležitými cílovými skupinami komunikační strategie pro rozvoj cestovního ruchu jsou turisté z České republiky i ze zahraničí. Mnoho územních samospráv má svá partnerská města, oblasti. V tomto případě jsou cílovou skupinou i tito partneři. Pro rozvoj územních samospráv je důležité správně komunikovat s podnikateli a investory. Samotnou kapitolou je způsob komunikace územní samosprávy se sdělovacími prostředky, na místní, krajské i celorepublikové úrovni. Komunikační strategie územní samosprávy by měla vymezovat i způsob komunikace se zájmovými nevládními organizacemi, sponzory, finančními partnery i hospodářskými institucemi.<sup>85</sup>

S každou cílovou skupinou je potřeba komunikovat různým způsobem. Je nutné zohlednit i v rámci jedné cílové skupiny různé způsoby komunikace.

---

komunikační strategie je zařazena v kategorii Městská správa. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/koncepcni-dokumenty-mesta-plzne.aspx>

<sup>84</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 421

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 422

## 4.2 Předmět a cíle komunikační strategie územních samospráv

Po definování cílových skupin je stěžejní definovat samotný předmět, který má být komunikován a jakých cílů má být dosaženo při dodržení určitých hodnot.

Při stanovení předmětu komunikovaného sdělení je potřeba brát ohled na to, kdo dané informace z cílových skupin potřebuje a jakým způsobem je potřeba je komunikovat. S tím souvisí i to, do jaké hloubky je potřeba informace komunikovat, a jak je formálně uchopit.

Cíle komunikační strategie jsou nastaveny s ohledem na hodnoty územní samosprávy. Jedná se především o zaměření na občana v oblasti veřejné správy, snadné získávání informací o činnosti úřadu pro veřejnost, musí být zajištěna rovnost přístupu k informacím a veřejná správa musí především dbát principu otevřenosti a poctivosti a neustálého vylepšování služeb pro veřejnost.

Hlavním cílem komunikační strategie by mělo být především zlepšení informovanosti o činnostech jak v samostatné, tak i přenesené působnosti územních samospráv, zajistit informace o práci a výsledcích představitelů samosprávy. Komunikační strategie by také měla být nástrojem ke zlepšení v současné době stále ne moc pozitivní reputace veřejné správy.<sup>86</sup> „*Češi už historicky zrovna posvátnou úctou k institucím netrpí. Odpor vůči ‚vrchnosti‘ je v nás hluboce zakořeněný. Pro naprosto běžného občana s průměrným vzděláním se to v osazenstvu úřadů i jiných organizací veřejné moci hemží úředníky, kteří jsou neschopní, arogantní či zkorumpovaní.*“<sup>87</sup> Pomocí komunikační strategie by se též měla zlepšit informovanost uvnitř úřadu.

Cíle stanovené v komunikační strategii by měly navazovat na obecné cíle veřejné správy. Veřejná správa je službou občanům, vždy by měla vycházet vstříc klientům veřejné správy, v oblasti komunikace nevyjímaje. Cílem veřejné správy je rozvíjet dané území a pomocí komunikace propagovat daný rozvoj, i v oblasti komunikace by mělo být dodrženo pravidlo „být hospodární“ a v neposlední řadě

---

<sup>86</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 423, 427–428

<sup>87</sup> VORÁČEK, Vladimír. *Mediální komunikace a public relations ve veřejné správě: (praktická příručka mediální komunikace)*. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2018. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-86976-48-8., s. 17



je úkolem veřejné správy se starat o rozvoj pracovníků a komunikace je jedním ze silných nástrojů v péči o zaměstnance – úředníky.

### **4.3 Komunikační kanály územních samospráv k oslovení cílových skupin stanovených v komunikační strategii**

Po definování cílových skupin a předmětu komunikovaného sdělení je třetí částí komunikační strategie správné zvolení komunikačních kanálů s ohledem na cílové skupiny. Prostředky komunikace u územních samospráv jsou velmi rozmanité, jedná se o soubor komunikačních kanálů, kterými disponuje daná územní samospráva, ale též externí komunikační kanály. Při komunikaci přes veškeré komunikační kanály je vždy důležité zajistit, aby veškerá komunikovaná sdělení dodržela jednotný vizuální styl (podrobněji o jednotném vizuálním stylu v kapitole 4.5 diplomové práce).

Komunikačních kanálů, které mají obce a kraje v České republice k dispozici, je velké množství. Aby byla zajištěna ideální informovanost všech cílových skupin, je zcela žádoucí, aby docházelo ke kombinaci komunikačních kanálů a bylo využito integrované marketingové komunikace.

K základním informačním kanálům, které slouží obcím a krajům v České republice k informování nejen svých občanů, ale i ostatních cílových skupin patří:

- internetové stránky územní samosprávy,
- radniční zpravodaje,
- sociální sítě – Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest a další,
- regionální tisk, místní rozhlas, kabelová televize,
- vývěsky, úřední desky<sup>88</sup>,
- informační billboardy,
- informační letáky a publikace,
- prostory v budovách úřadů,
- bezplatná telefonní linka, kontaktní emailová adresa, rozesílání SMS zpráv/ emailů s aktuálními informacemi,
- informační centra,
- obecní kroniky,

---

<sup>88</sup> Zřízení úřední desky pro územní samosprávné celky stanovuje § 26 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. Orgány územních samosprávných celků mají povinnost vést úřední desku i způsobem umožňujícím dálkový přístup.

- setkání představitelů územních samospráv s občany,
- dny otevřených dveří na úřadech,
- veřejná projednávání, veřejné mítinky,
- informační systémy veřejné správy (Portál veřejné správy, Czech POINT, Datové schránky),
- a další specifické možnosti.<sup>89</sup>

Stěžejním informačním zdrojem o dění v obci/ kraji i přes masivní nástup sociálních sítí jako zdroje informací zůstávají radniční periodika. Ze sociálních sítí pro prezentaci měst a krajů je dominantní síť Facebook, v poslední době začínají územní samosprávy častěji využívat sociální síť Instagram.

Internetové stránky musí mít každý územní samosprávný celek v České republice. Obce a kraje mají zákony stanovené povinnosti, jaké informace musí být zveřejněny na daných internetových stránkách. § 26 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád zakotvuje povinnost zveřejňovat způsobem umožňujícím dálkový přístup obsah úřední desky. Zákon o svobodném přístupu k informacím v § 5 stanoví územním samosprávným celkům jako povinným subjektům vedle státních orgánů a veřejných institucí zveřejňovat další povinné informace.<sup>90</sup> K zákonu o svobodném přístupu k informacím byl vydán podzákonný prováděcí předpis – vyhláška č. 442/2006 Sb., kterou se stanoví struktura informací zveřejňovaných o subjektu způsobem umožňující dálkový přístup.<sup>91</sup> Obce i kraje vedle povinných informací využívají internetové stránky k prezentaci volených představitelů územní samosprávy, ale též zde zveřejňují pozvánky na akce, aktuální dění v obci/ kraji a další informace.

#### 4.3.1 Radniční periodika

Stále jedním z dominantních komunikačních kanálů územních samospráv jsou radniční periodika. V roce 2014 vydávaly radniční periodika více než dvě třetiny obcí a mezi obcemi s více než 1000 obyvateli bylo těchto obcí 90 procent.

<sup>89</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 423, 424–425

<sup>90</sup> Správní řád a zákon o svobodném přístupu k informacím nejsou jedinými právními předpisy v České republice, které upravují povinné zveřejňování informací na internetových stránkách územních samosprávných celků. Například dle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu § 165 odst. 3 je povinen pořizovatel územního plánu, regulačního plánu jejich úplné znění a jejich změny zveřejňovat způsobem umožňující dálkový přístup.

<sup>91</sup> Vyhláška č. 442/2006 Sb., kterou se stanoví struktura informací zveřejňovaných o povinném subjektu způsobem umožňující dálkový přístup, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-442>

Navíc v naprosté většině (přes 90 procent) jsou radniční zpravodaje distribuované zdarma občanům do každé domácnosti na území dané obce.<sup>92</sup>

Vydávání těchto tištěných zpravodajů upravuje zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon).

#### **§ 4a – Sdělení v periodickém tisku územního samosprávného celku**

*Vydavatel periodického tisku územního samosprávného celku je povinen poskytovat objektivní a vyvážené informace o územním samosprávném celku a poskytnout přiměřený prostor pro uveřejnění sdělení, které vyjadřuje názory členů zastupitelstva územního samosprávného celku, týkající se tohoto územního samosprávného celku.*<sup>93</sup>

Periodickým tiskem územního samosprávného celku dle § 3 g) tiskového zákona je *periodický tisk, jehož vydavatelem je obec, kraj nebo hlavní město Praha či jeho městská část nebo právnická osoba zřízená či založená územním samosprávným celkem či společně více územními samosprávnými celky nebo právnická osoba, kterou územní samosprávný celek sám nebo spolu s dalšími územními samosprávnými celky ovládá podle zvláštního právního předpisu, anebo periodický tisk, jeho obsah, vydání a veřejné šíření zajišťuje jiný vydavatel na základě smlouvy s územním samosprávným celkem či společně s více územními samosprávnými celky.*<sup>94</sup>

Zakotvení sdělení v periodickém tisku územního samosprávného celku bylo provedeno zákonem č. 305/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon) ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nabyl účinnosti 1. listopadu 2013.

Cílem přijetí této novely bylo naplnění úkolu o zavedení opatření proti zneužívání radničních periodik, který byl stanoven ve Strategii vlády v boji proti korupci na období let 2011 a 2012. Stanovený úkol měl zavést opatření, aby

---

<sup>92</sup> ČERNÁ, Michaela. *Obecní zpravodaje pod vlivem radnic*. Obec a finance. 2014, 19(2), 44– 45. ISSN 1211-4189.

<sup>93</sup> § 4a zákona č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon)

<sup>94</sup> § 3 g) zákona č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon)

územní samosprávné celky poskytovaly objektivní a vyvážené informace šířené veškerými informačními prostředky. Novelou došlo ještě k jedné změně, a to povinnosti vydávání názorů všech politických a názorových skupin, jež jsou zastoupeny v zastupitelstvu územního samosprávného celku.<sup>95</sup>

Vydávání radničního periodika spadá do samostatné působnosti obce a naplňuje též povinnost územních samosprávných celků dle článků 17 odst. 5 Listiny základních práv a svobod přiměřeným způsobem poskytovat informace o své činnosti.<sup>96</sup>

Novela tiskového zákona v roce 2013 zavedla především povinnost pro vydavatele radničních periodik na poskytování objektivních a vyvážených informací a druhou důležitou povinností bylo zavedení poskytnutí přiměřeného prostoru pro uveřejnění sdělení názorů všech členů zastupitelstva územního samosprávného celku. Dále novela stanovila možnost domoci se vydání doplňující informace, definovala v § 3 g) tiskového zákona samotný periodický tisk územního samosprávného celku a zavedla povinnost uvádět v radničním periodiku, že se jedná o periodický tisk územního samosprávného celku, a to například v tiráži nebo v hlavičce na titulní straně.

Novela zákona stanovila povinnost poskytovat objektivní a vyvážené informace, ale tyto pojmy blíže tiskový zákon nespécifikuje. Objektivní informace znamená ověřená a podložená skutečnost, která je vykládána nestranně. Pokud by se jednalo o názor určité osoby, musí být sdělení označené. Co se týká pojmu vyváženosti, měly by být zveřejněny názory veškerých zainteresovaných stran a nesmí názor jedné strany převažovat nad ostatními.<sup>97</sup>

Problematickým bodem novely tiskového zákona je povinnost poskytnout přiměřený prostor pro uveřejnění sdělení vyjadřující názory členů zastupitelstva územního samosprávného celku. V pravidlech radničního periodika by mělo být zakotveno dané právo a vymezeno, jakým způsobem bude názor zveřejněn. Typicky se jedná o *okénka zastupitelů, názory opozice* apod. Časté je stanovení

---

<sup>95</sup> *Změna tiskového zákona – tzv. radniční periodika*. Ministerstvo kultury [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/zmena-tiskoveho-zakona-tzv-radnicni-periodika-483.html>

<sup>96</sup> Čl. 17 odst. 5 Listiny základních práv a svobod

<sup>97</sup> ČERNÁ, Michaela. *Co přináší novela tiskového zákona obecním zpravodajům: Novela tiskového zákona – jak se změny dotýkají obecních zpravodajů*. Místní média.cz: Oficiální internetové stránky neziskové organizace Místní média [online]. Úvaly, 2019, 5. 12. 2013 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.mistnimedia.cz/?p=197>

témat, na které se mají zastupitelé vyjadřovat. Sdělení zastupitele by mělo být uvedeno v nejbližším čísle radničního periodika, pokud tomu nebrání jiné důvody, ovšem sdělení musí být uveřejněno nejpozději do tří měsíců od předání příspěvku redakci dle § 11a odst. 1 a) tiskového zákona.

Pokud nebylo sdělení zastupitele zveřejněno, má dotyčný zastupitel právo domáhat se uveřejnění doplňující informace dle § 11a tiskového zákona. Pokud uveřejnění nebrání závažné důvody, uveřejní se doplňující informace v nejbližším vydání.<sup>98</sup>

#### **4.3.1.1 Soudní spory o radniční periodika**

Povinnost poskytnout přiměřený prostor zastupitelům územních samosprávných celků se stala již předmětem soudních sporů.

Jedním z prvních pravomocných rozsudků po novele tiskového zákona ve věci povinnosti poskytnutí přiměřeného prostoru zastupiteli bylo rozhodnutí Krajského soudu v Ústí nad Labem, který potvrdil rozhodnutí okresního soudu v Teplicích, jenž nařídil městu Krupka vydat v periodickém tisku Radnice města Krupky doplňující informace dle § 11a tiskového zákona. Jednalo se o případ, kdy opoziční zastupitelé za volební uskupení Zdravá Krupka se domáhali uveřejnění doplňující informace s odůvodněním, že vydavatel (město Krupka) zveřejnil text bez označení doplňující informace a též ho nepřiměřeně zkrátil a především upravil tak, že neobsahoval základní myšlenku žalobců. Soud též deklaroval, že projednávaná doplňující informace obsahovala především kritiku a vymezení se žalobce proti stávajícímu způsobu prodeje pozemků a při tom používané metodice, což bylo meritem sporu. Požadavek žalobce na uveřejnění doplňující informace byl tedy zcela legitimní a z hlediska naplnění § 4a tiskového zákona důvodný.<sup>99</sup>

### **4.4 Komunikační audit komunikační strategie územního samosprávného celku**

Komunikační audit by měla zajišťovat externě najatá nezávislá agentura. Na úřadě by měla fungovat speciální skupina složená z úředníků územních

---

<sup>98</sup> KAMENÍK, Martin a Oldřich Kužilek. *Manuál pro dobré radniční periodikum* [online]. Praha: Oživení, o.s., 2015 [cit. 2019-02-23]. ISBN 978-80-88100-06-5. Dostupné z: <https://www.oziveni.cz/publikace/>, s. 19–20

<sup>99</sup> Rozsudek Krajského soudu v Ústí nad Labem ze dne 5. 4. 2016, sp. zn. 9Co 209/2016-91

samosprávných celků, kteří se zabývají komunikací daného úřadu. Cílem skupiny by mělo být zajištění souladu komunikační strategie s dalšími strategickými cíli úřadu, měla by sledovat možnosti využití nových trendů v komunikaci, informačních technologií a dalších programů.

Mezi základní činnosti skupiny by měly patřit neustálá aktualizace cílových skupin územních samospráv a vztahů s nimi, sledovat nové možnosti v komunikačních zdrojích, neustále optimalizovat kritéria hodnocení a měření úspěšnosti komunikační strategie. Součástí komunikačního auditu by měly být též průzkumy veřejného mínění, které by měla zadat komunikační skupina. Základním úkolem komunikační skupiny je identifikace mezer v nastavené komunikační strategii. Z činnosti komunikační skupiny by měly vzniknout návrhy a doporučení na zlepšení komunikace územního samosprávného celku.<sup>100</sup>

Externě najatá nezávislá agentura by měla pro daný územní samosprávný celek zpracovat komunikační audit, který by se měl zaměřit na následující okruhy:

- zdroje, nákladovost,
- klíčové cílové skupiny a personální zajištění,
- plánování,
- veřejná projednávání problémů,
- vztahy s médii,
- péče o zákazníky a interní komunikace.<sup>101</sup>

Komunikační audit by se měl zaměřit na celý proces komunikace územního samosprávného celku. Hodnocena by měla být externí i interní komunikace, rozpočet komunikační strategie i personální zajištění komunikace úřadu. V rámci rozpočtu na komunikaci jednotlivého územního samosprávného celku by mělo být vyčleněno přibližně deset procent na vyhodnocení.

Otázka rozpočtů komunikace územních samospráv je velmi složitá. Komunikace neprobíhá jen v rámci specializovaného tiskového odboru a druhou otázkou je, co vše je zařaditelné do položky komunikace. Často mohou být náklady na komunikaci zahrnuty i v provozních nákladech. Dalším sledovaným bodem je personální zajištění odboru tiskového či jiného útvaru zajišťujícího

---

<sup>100</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 428

<sup>101</sup> Tamtéž, s. 428–429

komunikaci. Častým zjištěním je, že úřadům se daří poměrně úspěšně komunikovat své priority veřejnosti, nikoliv však uvnitř úřadu, stejně tak umí úřady úspěšně komunikovat jednotlivé priority, ale mají problém s informováním o komplexním záměru. V otázce plánování zjišťuje komunikační audit, zda organizace má nastavené dlouhodobé vize a plány v oblasti komunikace a zda jsou vize různých odborů v oblasti komunikace jednotné. Veřejná projednávání problémů a záměrů územních samospráv jsou velmi důležitá a v rámci komunikačního auditu jsou též zjišťována. Komunikační audit se samozřejmě zaměřuje i na nastavení vztahů s médii, péči o zákazníky a velmi problémové místo komunikačních strategií, kterým je interní komunikace.<sup>102</sup>

#### **4.5 Jednotný vizuální styl územního samosprávného celku**

Základem pro komunikaci územního samosprávného celku s občany, návštěvníky, investory i ostatními cílovými skupinami je jednotný vizuální styl. Tímto jednotným vizuálním stylem by měla disponovat i Česká republika na národní úrovni.

Jednotný vizuální styl územních samospráv by měl obsahovat grafickou podobu značky, znaku, barev, písma a dalších prvků vizuálního stylu města. Jednotný vizuální styl města by se měl promítnout do všech tiskopisů úřadu, na razítkách, tiskovinách, označení vozového parku, v navigačních systémech, na orientačních tabulích v budovách úřadů územních samosprávných celků apod.<sup>103</sup>

#### **4.6 Komunikační strategie vyšších územních samosprávných celků a deseti největších měst České republiky**

Jedním z cílů diplomové práce bylo zmapování, zda územní samosprávné celky mají vypracované komunikační strategie. Osloveno bylo všech 13 krajů – vyšších územních samosprávných celků České republiky a deset největších měst České republiky dle počtu obyvatel (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc, Ústí nad Labem, Hradec Králové, České Budějovice a Pardubice) s žádostí o poskytnutí informace, zda daný kraj/ město má zpracovanou komunikační strategii, popřípadě jiný dokument, který stanovuje pravidla komunikace daného úřadu. Všechny kraje České republiky a deset největších měst

---

<sup>102</sup> FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0., s. 428–429

<sup>103</sup> Tamtéž, s. 413 – 417

České republiky má vytvořené speciální organizační útvary v rámci úřadu pro komunikaci – tisková oddělení v čele s tiskovým mluvčím.

Pro přehlednost a názornost je zvlášť zpracovaná tabulka krajů a deseti největších měst České republiky.

<b>Název kraje</b>	<b>Kraj má vypracovanou komunikační strategii (ANO/NE)</b>
Středočeský kraj	NE
Jihočeský kraj	NE
Plzeňský kraj	NE
Karlovarský kraj	NE
Ústecký kraj	NE
Liberecký kraj	NE
Královehradecký kraj	NE
Pardubický kraj	NE
Kraj Vysočina	NE
Jihomoravský kraj	NE
Olomoucký kraj	NE
Moravskoslezský kraj	<b>ANO</b>
Zlínský kraj	NE

**Tabulka č. 2:** *Kraje České republiky a jejich komunikační strategie*  
(vlastní zpracování)



Jediným vyšším územním samosprávným celkem, který má vypracovanou komunikační strategii, je Moravskoslezský kraj<sup>104</sup>. Komunikační strategie byla schválena Zastupitelstvem Moravskoslezského kraje v červnu 2017. Definuje účel zpracování dokumentu, cíl a vizi komunikace kraje. Formy komunikace dělí na interní a externí komunikaci, tu dále dělí na vlastní externí komunikaci a externí mediální komunikaci. Komunikační strategie Moravskoslezského kraje definuje cílové skupiny, na které se komunikace kraje zaměřuje. K realizaci komunikační strategie definuje strategie celkem devět opatření – koordinace komunikačních nástrojů a činností, zvýšení úrovně interní komunikace, zkvalitnění všech forem obrazového vysílání, zajištění komunikačního prostoru pro obrazové vysílání, internetové vysílání, kvartální vydávání suplementu Moravskoslezského kraje, generování veřejné zpětné vazby, vytváření každoroční analýzy mediálního obrazu kraje a pořádání akcí (event marketing).<sup>105</sup>

Ostatní krajské úřady mají postupy komunikace, ve většině případů pouze s médii, stanoveny vnitřními předpisy. Vnitřními postupy mají postupy komunikace upraveny Středočeský, Karlovarský, Zlínský, Olomoucký, Liberecký, Pardubický, Jihočeský kraj a Kraj Vysočina.

Krajský úřad Královehradeckého kraje má vypracovaný obecný mediální manuál z roku 2003, který byl aktualizovaný v roce 2014. Manuál slouží jako návod pro zaměstnance krajského úřadu, jak komunikovat se zástupci médií.

Krajský úřad Ústeckého kraje má postupy komunikace upraveny vnitřními směrnicemi. Na podzim roku 2018 bylo zahájeno zpracování první komunikační strategie Krajského úřadu Ústeckého kraje, v současné době (březen 2019) probíhá připomínkové řízení v rámci dotčených odborů.

Komunikační strategii ani vnitřní směrnice upravující komunikaci nemají krajské úřady Plzeňského a Jihomoravského kraje.

---

<sup>104</sup> Komunikační strategie Moravskoslezského kraje je dostupná z: <https://www.msk.cz/cz/verejnost/komunikacni-strategie-44271/>

<sup>105</sup> *Komunikační strategie: Seznamte se s komunikační strategií kraje.* Moravskoslezský kraj [online]. 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.msk.cz/cz/verejnost/komunikacni-strategie-44271/>

Název města	Město má vypracovanou komunikační strategii (ANO/NE)
Praha	ANO
Brno	NE
Ostrava	NE
Plzeň	ANO
Liberec	NE
Olomouc	NE
Ústí nad Labem	NE
Hradec Králové	NE
České Budějovice	NE
Pardubice	NE

**Tabulka č. 3:** *Deset největších měst České republiky dle počtu obyvatel a jejich komunikační strategie (vlastní zpracování)*

Z deseti největších měst České republiky (dle počtu obyvatel) disponuje koncepčním materiálem – komunikační strategií pouze hlavní město Praha a čtvrté největší město České republiky Plzeň.

Magistrát hlavního města Prahy za komunikační strategii svého města považuje část V nařízení ředitele Magistrátu hlavního města Prahy č. 14/2007 k povinnostem zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy, poskytování služeb Magistrátu hlavního města Prahy, organizaci některých pracovních činností a pracovních postupů a k identifikaci osob na pracovištích Magistrátu hlavního města Prahy. Ta je v současnosti novelizována.

Rada hlavního města Prahy přijala svým usnesením číslo 2461 ze dne 18. září 2018 Komunikační strategii pro dopravní omezení v hlavním městě Praze<sup>106</sup>. Znění celé koncepce není veřejnosti k dispozici. Dle důvodové zprávy k usnesení číslo 2461 ze dne 18. září 2018, jež je součástí dokumentu daného usnesení, je cílem strategie stanovit jasný, srozumitelný a univerzální návod, jak komunikovat problematiku dopravních omezení v hlavním městě s veřejností. Pro zajištění této komunikace je nutné dle důvodové zprávy zřízení nového samotného oddělení v Odboru dopravních agend Magistrátu hlavního města Prahy. Dle organizační struktury Magistrátu hlavního města Prahy toto oddělení k únoru 2019 nebylo zřízeno.<sup>107</sup>

Město Brno nemá zpracovanou ucelenou komunikační strategii, ale v oblasti komunikace s veřejností disponuje Manuálem Jednotného vizuálního stylu a nově má Brno zpracovanou komunikaci destinační značky #brnotrustory, kde jsou též popsány hodnoty města, na kterých staví Brno svou komunikaci směrem k návštěvníkovi města.

Město Ostrava komunikační strategii zpracovanou nemá, město Plzeň má již účinný druhý koncepční materiál týkající se komunikace. V současnosti je platná Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020. Liberec a Olomouc má postupy komunikace upraveny ve svých interních předpisech, v Olomouci formuluje požadavek na zpracování dané koncepce nové vedení města Olomouce zvolené v komunálních volbách v říjnu 2018. Součástí strategie by měl být i mediální plán. Ústí nad Labem zpracované postupy komunikace nemá. Hradec Králové schválenou komunikační strategii doposud nemá, prozatím měl magistrát pouze koncepční a pracovní verze strategie. České Budějovice a Pardubice mají postupy komunikace upraveny interními předpisy, v Pardubicích se při komunikaci s médii řídí komunikačním manuálem.

---

<sup>106</sup> Usnesení Rady hlavního města Prahy číslo 2461 ze dne 18. září 2018, dostupné z: <http://zastupitelstvo.praha.eu/ina2014/tedusndetail.aspx?id=539731>

<sup>107</sup> Odbor dopravních agend: oddělení. Praha.eu: portál hlavního města Prahy [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-03].

Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/magistrat/odbory/index.html?divisionId=159](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/odbory/index.html?divisionId=159)

## 5. Město Plzeň

Pátá kapitola diplomové práce představuje koncepcí komunikační strategie města Plzně. V úvodu je definováno město Plzeň a Magistrát města Plzně, tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně, které zodpovídá za koncepční dokumenty týkající se komunikace Magistrátu města Plzně, nastíněn je jednotný vizuální styl města Plzně a podrobně jsou představeny obě koncepcí komunikační strategie Plzně, je provedeno naplňování v současnosti účinné strategie a na závěr je provedena komparace těchto dokumentů.

Krajská metropole Plzeň, čtvrté největší město České republiky, je společně s Prahou jedinými městy mezi deseti největšími městy (dle počtu obyvatel) České republiky, které má zpracovanou komunikační strategii města, v současnosti platnou pro období 2017–2020. Jedním z cílů diplomové práce je představení dané koncepcí komunikační strategie a přiblížení komunikačních kanálů města Plzně.

Značku města Plzně velmi významně posílil titul Evropské hlavní město kultury 2015, díky němuž se zvýšila návštěvnost krajské metropole, která s ukončením projektu neskončila, ale počet návštěvníků mířících do Plzně se od roku 2015 neustále zvyšuje. Město Plzeň je též velmi významným silničním i železničním uzlem. Z Plzně pochází dvě světové značky – pivo Plzeňský Prazdroj a Škodovy závody.

V červnu roku 2018 schválilo Zastupitelstvo města Plzně nový Strategický plán města Plzně. Vedle cílů jako je zvýšení kvality života, rozvoje vzdělávání a podnikání, ochrany životního prostředí, zajištění pulsujícího centra města je jedním z cílů Strategického plánu města Plzně komunikace a informování. Definovaným cílem je, že Plzeň musí kvalitně a efektivně komunikovat se svými občany, ale zároveň komunikovat i za hranicemi města. Pro splnění tohoto pátého cíle strategického plánu je stěžejní městský marketing, který musí v první řadě vytvořit dosud chybějící komplexní marketingovou strategii. Ta musí navazovat na Strategický plán města Plzně a definovat městské marketingové cíle, zapojené subjekty a nastavit systém koordinace dílčích marketingových aktivit.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> *Strategický plán města Plzně: Návrhová část* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty\\_ke\\_sta\\_en\\_](https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty_ke_sta_en_), s. 64

*„Plzeň by měla být dobrou adresou, o které se mluví a jednoznačně láká k návštěvě, studiu, ale zejména k založení rodiny, bydlení, práci a podnikání.“<sup>109</sup>*

Opatřeními k cíli „Zvyšovat povědomí o Plzni za hranicemi města i u jeho obyvatel“ je především zpracování komplexní marketingové strategie města Plzně a její implementování. Komplexní marketingová strategie města je v České republice stále velmi ojedinělá. Za vypracování marketingové strategie zodpovídá Odbor prezentace a marketingu Magistrátu města Plzně. Druhým opatřením k tomuto cíli je posílení značky města Plzně a jedinečnost jejích témat ve vztahu k široké veřejnosti mimo území města. Cílem bude definovat image města a jeho hlavní atributy a vytvořit jednotný slogan města. Toto opatření zahrnuje zefektivnění komunikace města s médii a lepší využití všech informačních kanálů, kterými město Plzeň disponuje. Třetím opatřením je nastavení systematické spolupráce a podpory partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru a především aktivnějšího a systematického přístupu města. V této oblasti je důležité navázání spolupráce se základními, středními a vysokými školami na území Plzně, ale také například s ostatními obcemi na území Plzeňského kraje. Posledním opatřením ke splnění pátého cíle Strategického plánu města Plzně je posílení informovanosti obyvatel a jejich pozitivní vztah k městu, a to především v oblastech kultury, sportu a vzdělávání. K informovanosti těchto lidí by měly výrazně pomoci moderní komunikační kanály. Spokojenost lidí s životem v Plzni je na velmi vysoké úrovni, dosahuje více než 90 procent.<sup>110</sup>

## **5.1 Magistrát města Plzně**

Magistrát města Plzně je orgánem čtvrtého největšího města České republiky se zhruba 171 tisíci obyvatel, který plní úkoly v oblasti územní samosprávy a státní správy na město přenesené. Samostatnou působnost města Plzně a její část svěřenou městským obvodům stanovuje Statut města Plzně. Magistrát města Plzně je zodpovědný za plnění úkolů Zastupitelstva města Plzně a Rady města Plzně, úřady městských obvodů vykonávají úkoly zastupitelstev a rad městských obvodů.

---

<sup>109</sup> *Strategický plán města Plzně: Návrhová část* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty\\_ke\\_sta\\_en](https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty_ke_sta_en), s. 64

<sup>110</sup> Tamtéž, s. 65–72

Státní správu vykonává Plzeň jak v přenesené působnosti obecního úřadu, tak pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností prostřednictvím magistrátu a městských obvodů.<sup>111</sup>

Pro Magistrát města Plzně pracuje celkem 626 zaměstnanců<sup>112</sup>, z hlediska tak vysokého počtu zaměstnanců, kteří dále šíří povědomí o Magistrátu města Plzně mezi své rodinné příslušníky a známé, je důležité v rámci komunikace Magistrátu města Plzně velmi dbát na interní komunikaci se zaměstnanci úřadu.

Za komunikaci Magistrátu města Plzně zodpovídá tiskové oddělení, které je zařazeno do odboru Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně. Presentace a marketing města spadá do kompetence Odboru prezentace a marketingu Magistrátu města Plzně, který je řazen vnitřně do Úřadu služeb obyvatelstva. Odbor prezentace a marketingu zajišťuje propagaci a prezentaci města v regionálním i mezinárodním kontextu, řídí marketingové aktivity města Plzně, koordinuje aktivity města v oblasti marketingu a spolupracuje s příspěvkovými organizacemi v naplňování marketingové strategie města, pracuje na posilování image značky města, připravuje marketingové výzkumy, organizuje stěžejní prezentační akce města (nejvýznamnějšími akcemi jsou Slavnosti svobody a Oslavy 28. října), zajišťuje propagační materiály a tiskoviny města, spravuje Manuál jednotného vizuálního stylu, zajišťuje vizuální komunikaci města a administruje činnost komise pro prezentaci města Plzně včetně dotací na prezentaci města a grantů pro rozvoj cestovního ruchu.<sup>113</sup>

Magistrát města Plzně nemá v současnosti zpracovaný strategický materiál – koncepci marketingové strategie. V roce 2014 byl vypracován Návrh marketingové strategie města Plzně, který nebyl nikdy závazně přijat.

Organizace zřizované městem Plzeň si zajišťují komunikaci své organizace na vlastní zodpovědnost. Například příspěvkové organizace města Divadlo Josefa Kajetána Tyla či Zoologická a botanická zahrada města Plzně nebo společnost s majetkovým podílem města Plzeňské městské dopravní podniky, Vodárna Plzeň disponují vlastním tiskovým mluvčím. Příspěvkové organizace Útvar koncepce

---

<sup>111</sup> Magistrát města Plzně. *Město Plzeň* [online]. Plzeň, 2019, 7. 2. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

<sup>112</sup> Údaj získaný z personálního oddělení Magistrátu města Plzně je platný k 31. lednu 2019.

<sup>113</sup> Odbor prezentace a marketingu. *Město Plzeň* [online]. Plzeň, 2019, 16. 6. 2017 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/urad-sluzeb-obyvatelstvu/odbor-prezentace-a-marketingu/>

a rozvoje města Plzně či Plzeň–TURISMUS mají pracovníka zodpovědného za marketing a komunikaci dané organizace. Svého vlastního tiskového mluvčího má například i Plzeňská filharmonie, obecně prospěšná společnost města. Za komunikaci Městské policie Plzeň zodpovídá též tiskový mluvčí dané organizace.

### **5.1.1 Tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně**

Tiskové oddělení je součástí odboru Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně společně s oddělením protokolu a oddělením sekretariátu. Město Plzeň podobně jako ostatní největší města v České republice (dle počtu obyvatel) má v rámci své organizační struktury samostatné oddělení, které zodpovídá za komunikaci daného úřadu a v jehož čele stojí vedoucí pracovník, který zároveň vykonává funkci tiskového mluvčího.

Tiskové oddělení zodpovídá za výstupy v médiích a za celkový obraz Magistrátu města Plzně směrem k veřejnosti. Dále zodpovídá za vydávání Radničních listů, které vycházejí desetkrát do roka 24. rokem. Zajišťuje činnosti při správě webu, především každý pracovní den přispívá články do sekce Aktuality z města. Vykonává činnost redakce pořadu města Plzeň v kostce a jeho vysílání v rámci webových stránek města, zajišťuje fotodokumentaci kulturních akcí ve městě a oficiálních událostí plzeňské radnice v souvislosti se zveřejňováním v rámci webu města Plzně, vykonává činnost tiskové mluvčí magistrátu, zajišťuje každodenní monitoring médií pro vedení města i všechny zaměstnance Magistrátu města Plzně. Podílí se na přípravě při sestavování prohlášení primátora a dalších členů Rady města Plzně, spolupracuje na koordinaci s ostatními složkami magistrátu při naplňování komunikační strategie města Plzně.

Tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně se skládá z vedoucího oddělení, který je zároveň tiskovým mluvčím magistrátu, dvou referentů pro komunikaci a internetového redaktora, který zároveň zastává funkci fotografa.

Klíčovým dokumentem pro činnost tiskového oddělení je Koncepce komunikační strategie na roky 2017 až 2020 schválená Radou města Plzně dne 11. května 2017. Zpracovatelem této komunikační strategie je tiskové oddělení

Magistrátu města Plzně a nese zodpovědnost za naplňování tohoto strategického materiálu.<sup>114</sup>

## 5.2 Analýzy týkající se komunikace Magistrátu města Plzně

Město Plzeň si pravidelně již od roku 2010 nechává externě zpracovat mediální analýzy. Medializace města v letech 2010 až 2015 mírně klesla, kdy z hlediska marketingu je tento pokles vnímám pozitivně. Došlo k úbytku mediálních kauz, které poškozovaly dobrou pověst Plzně. Jedním z takových to témat byla i kauza na Fakultě právnické Západočeské univerzity v Plzni, která se týkala nestandardní doby studia na zdejší fakultě či způsob přijímání na fakultu. Dalším velmi kontroverzním tématem byla stavba nové budovy Divadla Josefa Kajetána Tyla. Z let 2010–2015 byl nejpozitivnějším rokem z hlediska medializace Plzně rok 2013.<sup>115</sup>

Město Plzeň si v roce 2014 nechalo zpracovat výzkum vnímání města Plzně v kontextu konání Evropského hlavního města kultury 2015. Z nejnovějších analýz má město k dispozici Analýzu stavu komunikace města Plzně na sociálních sítích z roku 2016, Analýzu webu [www.plzen.eu](http://www.plzen.eu) a nejnověji (z června 2018) Analýzu PR MMP – Radniční listy (2013–2017) s výsledky formou SWOT, jejímž zpracovatelem byla Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni.<sup>116</sup>

## 5.3 Jednotný vizuální styl města Plzně

Město Plzeň pro splnění jednotného standardu komunikace města má vypracovány Zásady jednotného vizuálního stylu, které jsou zakotveny ve vnitřní instrukci QI 42-02-04, kterou schválila Rada města Plzně usnesením č. 1048 ze dne 25. září 2014.<sup>117</sup>

Město Plzeň má od června 2016 nový vizuální styl města. Novou podobu schválila Rada města Plzně. Základ jednotného vizuálního stylu tvoří šipka s nápisem Plzeň směřující doprava, což má vyjadřovat směřování krajské metropole na západ a také značí myšlenku, že si Plzeň šla vždy svojí cestou. *Plzeň*

---

<sup>114</sup> Koncepce komunikační strategie města Plzně na období 2017–2020 je dostupná pro veřejnost ve formátu Microsoft Word z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/koncepcni-dokumenty-mesta-plzne.aspx>

<sup>115</sup> *Strategický plán města Plzně: Tematická analýza - Marketing města a cestovní ruch* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/analyticka-cast/analyticka-cast.aspx>, s. 10–11

<sup>116</sup> Výčet analýz není kompletní, v kapitole jsou uvedeny pouze analýzy týkající se naplňování Koncepce komunikační strategie města Plzně na období 2017–2020.

<sup>117</sup> Usnesení Rady města Plzně č. 1048 ze dne 25. září 2014, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>



*se nyní představuje jako sebejisté, kulturně bohaté a vyspělé město, které jde svou vlastní cestou, má co říct a zaslouží pozornost jak na mapě naší republiky, tak v evropském kontextu.*<sup>118</sup>

Jednotný vizuální styl používá 3 ze 4 základních barev historického erbu města Plzně – zelenou, žlutou a bílou. Značka je tvořena vždy tvarem směrové šipky orientované na západ s nápisem Plzeň a doplňkovým textem (příloha č. 1). Šipka je vždy zelená, nápis Plzeň bílý a text před šipkou je ve žlutém provedení. V případech, kdy není možné barevné provedení, používá se základní černobílé provedení (příloha č. 2). Základním písmem města Plzně je Campton, který se používá v řezech Thin, Extra Light, Book, Medium, Semi Bold, Bold, Extra Bold a Black. V elektronické komunikaci je toto písmo, které není běžně dostupné, nahrazeno písmem Arial v řezech Regular, Italic, Bold a Bold Italic. Písmo Arial je především používáno v elektronické korespondenci či při prezentacích.

Základními barvami, které jsou stěžejním atributem jednotného vizuálního stylu, jsou žlutá a zelená. Doplňkovou barvou je černá.

Loga organizací města Plzně odpovídají jednotnému vizuálnímu stylu města Plzně. Ten je dále uplatňován na šablonách úředního dopisu, v elektronické komunikaci v šablonách podpisů všech úředníků, na vizitkách, obálkách, navigačním systému uvnitř úřadů a na jmenovkách, na veškerých propagačních a informačních tiskovinách a propagačních a reklamních předmětech. Jednotný vizuální styl je zachován též na polepech služebních vozidel, ale též například na vozech městské hromadné dopravy (Vozíme Plzeň) a měl by být zachován i na městském navigačním systému. V příloze č. 3 je zobrazen městský navigační systém, jak by měl vypadat dle nového jednotného vizuálního stylu. Příloha č. 4 znázorňuje, jak vypadá v současnosti městský navigační systém na náměstí Republiky.<sup>119</sup>

## **5.4 Koncepce komunikační strategie města Plzně**

Město Plzeň má v současnosti platnou Koncepci komunikační strategie města Plzně pro období 2017 až 2020. První Koncepce komunikační strategie

---

<sup>118</sup> Symboly města Plzně: *Logo města Plzně*. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 24. 8. 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

<sup>119</sup> Město Plzeň: *Zkrácený manuál značky* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

města Plzně platila pro období 2010 až 2015. V následujících kapitolách bude představen první i druhý koncepční materiál týkající se komunikace města Plzně a dojde ke komparaci těchto koncepčních materiálů.

#### **5.4.1 Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015**

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015<sup>120</sup> byla schválena usnesením Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010.<sup>121</sup>

Účelem strategického materiálu rozpracovaného celkem na 40 stranách bylo nastavení střednědobé koncepce města Plzně, která měla posílit celkové vnímání Plzně jako moderního evropského města, mediálně podpořit rozvojové projekty města, zajistit kvalitní systematickou komunikaci, prezentovat stávající a nové služby města a prezentovat město jako přitažlivý turistický cíl. K naplnění koncepce mělo docházet pomocí interní, vlastní externí a externí mediální komunikace.

První koncepce komunikační strategie města Plzně si za cíl kladla poskytovat veřejnosti dostupné, objektivní a využitelné informace, které budou komunikovány v rámci všech moderních komunikačních kanálů. Zároveň bylo cílem získávat zpětnou vazbu a názory veřejnosti na činnost veřejné správy a v rozhodovacích procesech spolupracovat s veřejností. Dalším cílem komunikační strategie byla prezentace města jako zajímavého turistického cíle, a proto měla poskytovat kvalitní turistický informační servis. Důležitým cílem strategie bylo plánování komunikace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu s vymezením cílů, nástrojů a forem komunikace. Tvůrci strategie neopomněli pravidelné vyhodnocování koncepce z hlediska nákladů, personálního zajištění, použitých komunikačních nástrojů. Vizí komunikační strategie bylo vytvoření jednotného obrazu města a posilování image tradiční a důvěryhodné instituce, která aktivně komunikuje s veřejností.

Formy komunikace se rozdělovaly na interní a externí komunikaci. Interní komunikace, která je až do současnosti velmi opomíjena, zahrnovala nástroje

---

<sup>120</sup> Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015 – příloha č. 1 usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010 dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

<sup>121</sup> Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

komunikace, kterými byly intranet, zpravodaj, direct maily či eventy pro zaměstnance.

Externí komunikace měla být založena na principech otevřenosti a vstřícnosti, dostupnosti informací a jejich přehlednosti, proaktivní komunikace, konzistence a spolehlivosti, včasnosti a pružnosti poskytovaných informací, obousměrnosti komunikace a zpětné vazby. Vlastní externí komunikace byla zajišťována pomocí webových stránek města, osobního jednání zaměstnanců úřadu a zástupců města a v rámci korespondence. Externí mediální komunikace byla založena především na vztazích s médii.

Komunikační strategie též definovala své cílové skupiny. Pro oblast vlastní externí komunikace i externí mediální komunikace byly definovány následující cílové skupiny: občané, podnikatelé, turisté, média, zahraniční vztahy města (partnerská města, příhraničí), veřejné instituce, organizace města a zájmové organizace.

Možnými médii byly noviny, časopisy, televize, rozhlas, kino, vnější informační systémy, vnitřní informační systémy, reklama v MHD, billboardy a bigboardy, reklama na sportovištích, citylight vitríny, plakátovací plochy, reklama na internetu a vlastní internetová prezentace zajišťována pomocí webových stránek města.

Za možné prostředky mediální komunikace byly zvoleny: tisková zpráva, tisková konference, press kit, video, press a fam trip, prezentace na internetu, příprava kampaní a práce se specializovanými novináři.

K naplnění komunikační strategie v letech 2010–2015 bylo stanoveno 12 opatření, včetně naplánování aktivit vedoucí ke splnění opatření, výstupy z opatření, finanční náročnost a garant splnění opatření. Stěžejním opatřením bylo zajištění koordinace komunikačních nástrojů a činností, aby Plzeň byla vnímána jako komunikující město spolupracující se všemi svými složkami. Stejně tak stěžejním opatřením bylo zvýšení úrovně interní komunikace, které mělo být naplněno zavedením vnitřního systému – intranetu. Dalšími opatřeními byla zkvalitnění všech forem obrazového vysílání a zajištění komunikačního prostoru pro obrazové vysílání. V roce 2010 bylo aktuálním a rozvíjejícím se trendem internetové vysílání, které si získalo popularitu především u mladší generace.

Město Plzeň zareagovalo na tento nový trend opatřením v podobě zajištění internetového vysílání. Zásadním realizovaným opatřením se stalo rozšíření počtu vydání Radničních listů. Do roku 2012 byly Radniční listy vydávány pětkrát ročně, usnesením Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012<sup>122</sup> bylo přijato, že Radniční listy začnou vycházet desetkrát do roka vyjma měsíců letních prázdnin července a srpna.

Z důvodu nutnosti získávání zpětné vazby (názorů, kritiky, reakcí) byla zakotvena potřeba generovat veřejnou zpětnou vazbu pomocí průzkumů veřejného mínění. Zpětnou vazbu bylo potřeba zajistit nejen od cílových skupin pomocí výzkumů veřejného mínění, ale také každoročně analyzovat mediální obraz města Plzně. Opatřením bylo zajištění pravidelného komplexního rozboru městské správy.

Jako součást celkového marketingového mixu bylo potřeba posílit pořádání akcí, tzv. event marketing. Z pohledu komunikační strategie se eventem rozuměly akce typu připomínání významného výročí, protokolární akce či například ples města.

Součástí opatření komunikační strategie bylo i získání nového prostoru pro informační centrum, které v současnosti sídlí na náměstí Republiky vedle vchodu do historické radnice. S rozvojem turismu souviselo i jedenácté opatření, kterým bylo vytvoření elektronického turistického průvodce. Posledním opatřením poté bylo aktualizovat městský informační a orientační systém, který pochází z roku 1998.

Komunikační strategie podrobně popsala stav komunikace města Plzně v roce 2010 a v letech předchozích včetně používaných komunikačních nástrojů. Od roku 1999 má Plzeň nastavený jednotný vizuální styl. Město se prezentuje svým znakem a logem města. Významné plzeňské akce a projekty mají svůj vlastní grafický vizuál. Již v roce 2010 byly pro Plzeň stěžejním komunikačním kanálem oficiální webové stránky, za první polovinu roku 2009 zaznamenal web města 738 571 návštěv a téměř dva miliony zobrazení stránek. V roce 2010 bylo spuštěno kontaktní centrum pro občany, které zpracovává příchozí telefonní hovory. Pro občany fungovala v budově historické radnice informační kancelář v mázhauzu budovy. I přes elektronizaci veškeré komunikace bylo cílem města

---

<sup>122</sup> Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Plzně zachovat informační kancelář jako první místo setkání s občanem, pokud zavítá si osobně vyřídit záležitosti na úřad. Především pro turisty město zřizuje informační centrum města na náměstí Republiky.

Pro většinu obcí je vydávání radničního periodika prioritou. Stejně tak tomu bylo v roce 2010 v městě Plzni. Vydávání těchto periodik plní nezastupitelnou roli. V Plzni vycházejí radniční periodika pod názvem Radniční listy od roku 1996 ve formátu osmi stran A3. Jedním z opatření komunikační strategie bylo zvýšení periodicity na vycházení desetkrát ročně, což bylo zavedeno v roce 2012.

Město Plzeň poskytovalo tiskový servis médiím dle Pravidel pro komunikaci s novináři. V sekci pro novináře na webu města Plzně byly zveřejňovány tiskové zprávy, informace z jednání Rady města Plzně, informace ze zasedání Zastupitelstva města Plzně včetně týdenního program členů Rady města Plzně. Součástí komunikace města Plzně s veřejností byla pravidelná inzertní činnost. Zpětnou vazbu komunikace s médii zjišťuje město Plzeň již od roku 2007 monitoringem médií, který byl přístupný pro všechny zaměstnance magistrátu, společností a příspěvkových organizací města Plzně. Druhým nástrojem byly mediální analýzy zpracované externí společnostmi.

Město Plzeň pořádá již tradiční akce, které osloví přímo široké skupiny občanů, jimiž jsou Slavnosti svobody, Oslavy 28. října, Reprezentační ples města Plzně, Smetanovské dny, Mezinárodní festival Divadlo apod. Účinným nástrojem komunikace města Plzně se stala venkovní reklama, jež je vhodná pro regionální i nadregionální komunikaci akcí a projektů.

Závěrem koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015 je zpracovaná analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Mezi silné stránky Plzně v roce 2010 patřila ekonomická síla města, dobrá úroveň prezentace města, využívání většiny přístupných komunikačních kanálů města, spojení města Plzně se značkou Pilsner Urquell, zájem občanů o město, ale též strategie rozvoje města Plzně zakotvená v Programu rozvoje města a v integrovaných plánech rozvoje města, kdy se Plzeň připravovala na rok 2015 a stala se Evropským hlavním městem kultury. Slabými stránkami byly definovány nekoordinovanost komunikačních aktivit jednotlivých složek úřadu i příspěvkových organizací, nedostatečná interní komunikace a s tím související

problém nedostatečného přenosu informací z odborů na tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně. Slabou stránkou bylo též nedostatečné využívání jednotného vizuálního stylu v úřadě. Nejsilnější příležitostí ke zlepšení komunikace města Plzně byla kampaň ke kandidatuře města na titul Evropské hlavní město kultury a s tím zvyšující se zájem turistů o město. Hrozbami se staly především kauzy v Plzni sídlících subjektů a vnímání Plzně pouze jako města piva.

Autoři Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015 vycházeli především z tehdy platných koncepčních dokumentů – Program rozvoje města Plzně (2006), Potenciál města Plzně z pohledu cestovního ruchu (2007) a Analýzy mediálního obrazu města Plzně (2008).

#### **5.4.2 Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020**

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020<sup>123</sup> byla schválena Radou města Plzně usnesením č. 490 z 11. května 2017<sup>124</sup>. Formou informativní zprávy byla koncepce předložena Zastupitelstvu města Plzně dne 25. května 2017<sup>125</sup>.

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 je střednědobý podklad, rozpracovaný na 36 stránkách, jehož cílem je sjednotit, zefektivnit a posílit komunikaci města Plzně ve vztahu k hlavním cílovým skupinám. Koncepce zahrnuje komunikaci externí i interní. Klade si za cíl navrhnout soubor opatření a komunikačních nástrojů, jež posílí komunikaci města Plzně a její image, zkoordinuje výstupy města a jejich příspěvkových organizací a zjednoduší komunikaci uvnitř úřadu. Strategie poprvé stanovuje postup krizové komunikace, který nebyl nikdy předtím systémově řešen. Komunikační strategie města Plzně měla podpořit marketingovou strategii města a v ní stanovené vize, kterou má za úkol zpracovat Odbor prezentace a marketingu Magistrátu města Plzně. Do současnosti (únor 2019) město Plzeň nedisponuje touto marketingovou strategií. V současnosti platnou komunikační strategii města Plzně zpracovalo

---

<sup>123</sup> Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 – příloha č. 1 usnesení Rady města Plzně č. 490 ze dne 11. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

<sup>124</sup> Usnesení Rady města Plzně č. 490 ze dne 11. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

<sup>125</sup> Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 273 ze dne 25. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně a navazuje na předchozí komunikační strategii, která platila v letech 2010 až 2015.

Komunikační strategie v úvodu vymezuje cílové skupiny, které mají být pomocí komunikačních kanálů města Plzně osloveny. Tvoří je obyvatelé města, návštěvníci, podnikatelé, zájmová sdružení, masová média, organizátoři významných akcí a kongresů v městě Plzni, partnerská města, úřady, organizace působící ve školství, vědě, výzkumu, neziskové organizace, politické strany a hnutí, ale i obyvatelé z okolních měst a tzv. „pendleři“.

Město Plzeň považuje za svoji prioritu též interní komunikaci. Pro Magistrát města Plzně pracovalo k 31. lednu 2019 celkem 626 zaměstnanců a několik set dalších pro organizace města. Za klíč úspěchu si město Plzeň klade svého dobře informovaného úředníka. Základním opatřením pro posílení interní komunikace je zavedení intranetu pro zaměstnance, kdy každý zaměstnanec bude mít povinnost mít nastavený intranet jako svoji domovskou stránku. Na intranetu by měli zaměstnanci přehled všech vydaných tiskových zpráv města, byl by zde zveřejněný i monitoring tisku, který dostávají v současnosti zaměstnanci každý den do své elektronické pošty. Druhým opatřením v rámci interní komunikace je vznik pracovní skupiny PR, která by měla řešit problém s nekoordinovanou komunikací města Plzně a jejich příspěvkových organizací a nastavit systém komunikace. V rámci kapitoly interní komunikace upravuje komunikační strategie krizovou komunikaci. Stanoveným opatřením k této problematice je vytvoření instrukce s popsáním postupem v případě, kdy nastane potřeba využít tohoto druhu komunikace. Instrukce by měla řešit, kdo bude zodpovědný za řešení krize, jaký bude postup řešení krize, jaké komunikační kanály města budou využívány ke krizové komunikaci, která média budou oslovena a kdo zajistí komunikaci s médii a ostatními relevantními skupinami. Krizová komunikace by měla být primárně zajištěna interně, v případě extrémního problému je možnost najmutí externí PR agentury.

Externí komunikace města Plzně je zajišťována pomocí vlastních komunikačních kanálů a externí mediální komunikace. Základním komunikačním kanálem města Plzně je web [www.plzen.eu](http://www.plzen.eu). Návštěvnost webu v letech 2013 až 2016 rostla. Opatřeními pro období 2017 až 2020 je vyhodnocení expertní analýzy stavu a potřeb webu města a provedení úpravy struktury, obsahu a též grafiky

webu, prezentovat jen udržitelné informace, optimalizovat obsah pro internetové vyhledavače, zaměřit se na mobilní verzi městského webu, kdy se velmi výrazně zvyšuje návštěvnost z mobilních zařízení a tabletů, provést re-design aplikací města, modernizovat aplikaci Úřad bez čekání (<http://www.uradbezcekani.cz/>) a další aplikace města Plzně.

Dalším stěžejním vlastním komunikačním kanálem Plzně je městský zpravodaj Radniční listy, jež vycházejí v nákladu 80 tisíc výtisků v periodicitě desetkrát do roka od března 2012, předtím vycházeli pětkrát do roka v nákladu 75 tisíc výtisků. Vydávání Radničních listů se řídí Konceptí městského zpravodaje Radniční listy (příloha č. 7) přijatá usnesením Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012<sup>126</sup> jako příloha č. 2 usnesení. Opatřeními bylo zajištění analýzy obsahu a grafického zpracování městského zpravodaje a dle výsledků analýzy zvážit změnu grafiky Radničních listů, zajistit průzkum mezi občany města Plzně a provést kontrolu distribuce Radničních listů.

Město Plzeň na základě smlouvy se společností ZAK TV nechává zpracovávat a odvysílat pořad Plzeň v kostce. Opatřeními pro tento pořad je zajištění nové znělky, jež bude vycházet z nového vizuálu města Plzně a posílení sledovanosti pořadu pomocí propagace na sociálních sítích města. Od dubna 2016 též se společností ZAK TV probíhá spolupráce na zajišťování hostů pro pořad Studio Z, kde město Plzeň prezentuje svá stěžejní témata. Cílem je udržet daný formát spolupráce, zajišťovat hosty pro daný pořad a zajistit propagaci pořadu na městských kanálech.

Důležitými kanály pro město Plzeň jsou sociální sítě, kde se prezentuje město na Facebooku, Instagramu a YouTube. Cílem je zaměřit se na posilování pozice na těchto sítích a vyhodnocení jejich využívání. Oficiální profil města Plzně na sociální síti Facebook je Plzeň – oficiální stránky města, jehož cílem je informování o městských tématech, o akcích na území města Plzně. Profil je apolitický. Denně jsou na profilu zveřejňovány dva až tři příspěvky. Město Plzeň kromě toho spravuje facebookové profily Plzeň 2015, Visit Plzeň, Smart City Plzeň, Slavnosti svobody a Sportmanie Plzeň. Opatřeními pro sociální sítě je získávání ročně dvou tisíců fanoušků pro profil Plzeň – oficiální stránky města, zvážit, zda je nutné setrvat u označení stránky „oficiální stránky města“

---

<sup>126</sup> Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>



a nenahradit jej kreativnějším názvem, více zařazovat příspěvky podněcující aktivitu fanoušků, při zveřejňování příspěvků psát kreativnější texty, zveřejňovat zajímavé fotografie z Plzně i posílit social care na facebookových profilech. Problémem města Plzně je roztržičnost různých facebookových profilů. Do budoucna by bylo vhodné rozhodnout, které stránky budou zachovány a které se zruší.

Město Plzeň disponuje vlastním video kanálem na síti YouTube. Zde je potřeba využít tento kanál pro sdílení videosouborů pro oslovení mladších skupin a zajistit vyšší propojenost videí s ostatními sítěmi města, a tím by došlo ke zvýšení sledovanosti videí.

Nejrychleji rozvíjející sociální síť se stal Instagram, kde Plzeň má založen svůj vlastní účet. Zde je potřeba zveřejňovat speciální fotografie zachycující momenty, speciálně upravené fotografie apod. Město Plzeň musí především zvýšit počet příspěvků, vytvořit strategii, co na daném profilu bude zveřejňováno a nechat profil apolitický, jenž bude ukazovat krásy města Plzně a vedle občanů Plzně bude cílit především na turisty.

Město Plzeň nemá účet na síti Twitter a Snapchat. U obou sítí je na zvážení, zda profily město Plzeň na daných sítích bude zakládat. Dle stanovení v komunikační strategii sítě Tumlr, SoundCloud, Pinterest a LinkedIn nejsou pro město Plzeň svým pojetím zajímavé.

Externí komunikace kromě vlastních komunikačních kanálů města Plzně je zajišťována přes média, regionální i nadregionální. K této komunikaci město Plzeň využívá následující prostředky: tiskové zprávy, tiskové konference, prezentace na webu města a sociálních sítí, press tripy. Zjišťování zpětné vazby je zabezpečeno pomocí monitoringu médií. Nejúčinnějším nástrojem je rozesílání tiskových zpráv, které zajišťuje tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně. Opatřením je i nadále vydávat alespoň 110 tiskových zpráv ročně a společně s rozesíláním tiskových zpráv poskytovat zvukové nahrávky citovaných osob. Tiskové konference se na Magistrátu města Plzně konají pravidelně po jednání Rady města Plzně a zasedání Zastupitelstva města Plzně, nepravidelné tiskové konference jsou pořádány ke klíčovým událostem a tématům. Press tripy pro novináře zajišťuje městská organizace Plzeň–TURISMUS, v jejíž gesci je kompletní zabezpečení rozvoje turismu města Plzně.

Pro zjišťování zpětné vazby mediálního obrazu města Plzně je využíván monitoring médií, který poskytuje městu Plzeň společnost Newton Media, a. s. Opatřením je externí vyhodnocení mediálního obrazu města v maximálně dvouročních cyklech.

Součástí externí komunikace jsou kampaně ke stěžejním akcím a projektům města. Plzeň se snaží pro každý rok mít dvě až tři stěžejní kampaně.

V závěru komunikační strategie je zpracována SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Mezi silné stránky lze zařadit množství témat, které lze komunikovat s cílovými skupinami, schopnost využívání komunikačních nástrojů města, jakými jsou Radniční listy, Plzeň v kostce, sociální síť. Jako slabé stránky město definuje nedostatečnou interní komunikaci, neexistenci systémového nastavení krizové komunikace, kauzy organizací sídlících v Plzni poškozující dobré jméno krajské metropole a nedostatečné využití potenciálu významných značek Plzně. Za své příležitosti považuje město Plzeň navázání užší spolupráce s blízkými většími městy v Německu a Rakousku, zlepšení zpětné vazby od občanů, návštěvníků a podnikatelů či využití marketingového potenciálu plzeňských institucí. Hrozbami jsou kauzy jiných organizací, které poškozují celkovou image Plzně a s tím spojené negativní zprávy v celoplošných médiích.

### **5.5.3 Naplňování Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020**

Za celkové naplňování Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 je zodpovědné tiskové oddělení Kanceláře primátora města Plzně. Vyhodnocení naplňování koncepce hodnotí autorka diplomové práce dle osobních zkušeností zaměstnance tiskového oddělení – pozice referentka pro komunikaci a to k 28. únoru 2019.

V rámci interní komunikace je pro město Plzeň stěžejní zavedení intranetu, kde by zaměstnanci měli k dispozici veškeré aktuální informace o dění nejen na magistrátu a tiskové zprávy. V současnosti mají možnost zaměstnanci seznámit se s tiskovými zprávami Magistrátu města Plzně na webu města v sekci O městě – Aktuality – Pro média – Tiskové zprávy<sup>127</sup>. Zavedení intranetu bylo opatřením již

---

<sup>127</sup> Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/pro-media/tiskove-zpravy/>

v předchozí komunikační strategii, do současnosti nebylo splněno. Sdílení interních informací je v současnosti možné pouze v rámci složek Microsoft Outlook. V rámci interní komunikace došlo k naplnění opatření ve formě vzniku pracovní skupiny PR. Poprvé se skupina sešla 13. února 2018, další setkání se již neuskutečnilo. PR skupina je tvořena zaměstnanci tiskového oddělení Magistrátu města Plzně a zástupci organizací města Plzně zodpovídající za komunikaci dané organizace. Zástupci organizací byli seznámeni s komunikačními kanály města Plzně, které jsou jim k dispozici pro prezentaci jejich organizací města Plzně. Formy krizové komunikace nebylo nutno od roku 2017 použít, prozatím ovšem nevznikla instrukce pro postup v krizových situacích. Opatření v této záležitosti nebylo naplněno.

Externí komunikace je zajišťována především pomocí webových stránek města Plzně (<https://www.plzen.eu/>), kde jsou každý pracovní den zveřejňovány minimálně dvě aktuality týkající se dění v krajském městě. V sekci Aktuality z města<sup>128</sup> jsou též zveřejňovány tiskové zprávy vydávané tiskovým oddělením Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně. Na konci ledna 2019 byl spuštěn nový web města Plzně, čímž bylo splněno jedno z opatření komunikační strategie v záležitosti webových stránek města. Důraz v nových webových stránkách je kladen na řešení životních situací včetně formulářů a celý obsah webu byl kompletně aktualizován. Došlo k naplnění i dalšího opatření – modernizaci aplikace Úřad bez čekání (<http://www.uradbezcekani.cz/>), modernizaci aplikace Telefonní seznam úřadů a organizací (<https://telefony.plzen.eu/>), modernizaci portálu Tradiční akce (<https://akce.plzen.eu/>) i webu Plzeň v kostce (<http://www.plzenvkostce.cz/>).

Radniční listy, stěžejní komunikační kanál města Plzně, vycházejí desetkrát ročně, kromě měsíců července a srpna, v nákladu 80 tisíc výtisků. Jejich vydávání se řídí Konceptí městského zpravodaje Radniční listy (příloha č. 7) a Statutem městského zpravodaje Radniční listy (příloha č. 5 a 6). Koncepte městského zpravodaje v roce 2012 stanovila, že v Radničních listech není možné zveřejňovat žádné příspěvky politického charakteru, jako jsou například volební programy politických stran či politické komentáře.<sup>129</sup> Výjimkou jsou čísla

---

<sup>128</sup> Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/aktuality-z-mesta/>

<sup>129</sup> Koncepte městského zpravodaje Radniční listy, příloha č. 2 k Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. 3. 2012. Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Radničních listů následujících po komunálních volbách, kdy redakce Radničních listů představí všechny členy zastupitelstva a zpracuje rozhovor s nově zvoleným primátorem města Plzně. V rámci stanovených opatření došlo ke splnění zajištění oponentury Radničních listů nezávislým subjektem. Analýzu PR MMP – Radniční listy (2013–2017) s výsledky formou SWOT zpracovala v červnu 2018 Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni. Dle výsledků analýzy došlo ke změně grafiky Radničních listů, která byla poprvé použita v březnovém čísle Radničních listů, ročník XXIV (příloha č. 8). Dne 4. března 2019 bylo usnesením Rady města Plzně č. 178 schváleno aktualizované znění Statutu městského zpravodaje Radniční listy, kdy došlo ke zvýšení počtu členů redakční rady z původních 11 členů na 13 členů. Změna nastala u počtu členů Rady města Plzně, kdy z původního počtu dvou členů se zvedl počet na tři členy. Radniční listy i nadále zůstávají dle koncepce apolitické (příloha č. 6).<sup>130</sup>

Studio Z a Plzeň v kostce, pořady, které vznikají ve spolupráci se společností ZAK TV, i nadále pokračují a v rámci opatření došlo k zajištění nové znělky a grafiky pořadu Plzeň v kostce, která pracuje s novým logem. Posílení sledovanosti pořadu je zajišťováno sdílením na facebookovém profilu města Plzeň – oficiální stránky města Plzně.

V rámci sociálních sítí je město Plzeň aktivní především na facebookovém profilu Plzeň – oficiální stránky města Plzně, které měly k 28. únoru 2019 celkem 20 118 fanoušků, na začátku února 2018 měla stránka 18 491 fanoušků, na začátku března 2017 měla stránka 16 994 fanoušků. Jedno z opatření týkajících se facebookového profilu na získání ročně dvou tisíc fanoušků není splněno. Pro stěžejní akce jsou na facebookovém profilu města vytvářeny reklamy (např. Smart City Plzeň). Další opatření v rámci sociální sítě Facebook nebyla naplněna.

Opatření v rámci YouTube – zvýšení sledovanosti videí jsou postupně naplňována propojením účtu na YouTube s oficiálním profilem města Plzně na Facebooku.

Nejméně využívanou sociální sítí je Instagram. Zde nedošlo ke splnění žádného opatření. Cílem bylo zvýšení počtu zveřejňovaných fotografií a oslovení mladých lidí, kteří jsou na této síti nejaktivnější. Měla být vytvořena strategie,

---

<sup>130</sup> Usnesení Rady města Plzně č. 178 ze dne 4. března 2019, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

kteřá by popsala, jaké fotografie budou na Instagramu zveřejňovány. Cíl, že profil zůstane apolitický, byl dodržen. V únoru 2019 byly zveřejněny pouze dvě fotografie, v lednu 2019 pět fotografií, v prosinci 2018 čtyři fotografie. Sociální sítě Twitter a Snapchat nebyly dosud založeny.

V rámci externí komunikace je nejvyužívanějším nástrojem tisková zpráva. Za rok 2018 jich bylo vydáno 154, o rok dříve to bylo 135 tiskových zpráv<sup>131</sup>. Opatření na vydávání minimálně 110 tiskových zpráv je průběžně plněno. Tiskové konference v letech 2017 a 2018 byly pořádány pravidelně po jednání Rady města Plzně a Zastupitelstva města Plzně a k dalším stěžejním událostem Plzně – Slavnosti svobody, Oslavy 28. října, DronFest apod.

Zajištění zpětné vazby – monitoring médií je i nadále každý pracovní den zasílán vedení města Plzně a všem zaměstnancům do osmé hodiny ranní. Pravidelné revize klíčových slov zajišťuje tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně minimálně dvakrát do roka. Z plánovaných celkem čtyř stěžejních kampaní pro roky 2017 až 2020 byla realizována pouze kampaň Smart City Plzeň, kdy se Plzeň prezentuje jako metropole chytrých řešení.

#### **5.5.4 Komparace přijatých komunikačních strategií města Plzně**

Základní rozdíl v přijatých komunikačních strategiích města Plzně pro období 2010–2015 a 2017–2020 je již v samotném přijetí. První komunikační strategie města Plzně pro období 2010 až 2015 byla schválena usnesením Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010. Druhá komunikační strategie pro období 2017 až 2020 byla schválena usnesením Rady města Plzně č. 490 ze dne 11. května 2017 a dne 25. května 2017 Zastupitelstvo města Plzně svým usnesením č. 273 vzalo na vědomí přijatou koncepci ve formě informativní zprávy.

První komunikační strategie se stala východiskem pro vznik druhé komunikační strategie, která zachovala i stejné členění dané koncepce. V obou strategických materiálech je komunikace dělena na interní a externí a ta dále na externí vlastní a externí mediální komunikaci. Obě komunikační strategie obsahují vymezení cílových skupin, které je podrobněji definováno v první komunikační

---

<sup>131</sup> Tiskové zprávy Magistrátu města Plzně. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 28. 2. 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/pro-media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-magistratu-mesta-plzne.aspx>

strategii. V obou dokumentech je popsán stav komunikace města Plzně v době vzniku dokumentů. Závěrečným výstupem obou dokumentů je analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Koncepce komunikační strategie pro období 2010–2015 definovala vizi komunikace města Plzně, v druhém dokumentu již vize definována není.

Cílové skupiny, které mají být osloveny komunikací města Plzně, jsou podrobněji rozebrány v prvním dokumentu, kde jsou cílové skupiny stanoveny jak pro externí vlastní, tak i pro externí mediální komunikaci.

Obě koncepce komunikační strategie zdůrazňují potřebu zkvalitnění interní komunikace a hlavním nástrojem se měl stát intranet pro zaměstnance Magistrátu města Plzně. Potřeba zavedení intranetu byla definována již v roce 2010. Do současnosti (únor 2019) Magistrát města Plzně nemá vytvořen intranet. První komunikační strategie počítala se zavedením i dalších nástrojů interní komunikace (zpravodaj, direct mail, eventy pro zaměstnance, blogy), zatímco druhá koncepce počítala pouze se zavedením intranetu. Jako další zdroj informací v obou koncepcích v rámci interní komunikace figuroval monitoring médií, který mají zaměstnanci Magistrátu města Plzně k dispozici. V rámci druhé komunikační strategie v kategorii interní komunikace bylo zavedeno opatření na zřízení pracovní skupiny PR, která by se měla pravidelně scházet a koordinovat komunikaci města Plzně a městských organizací. PR skupina byla ustanovena a sešla se prozatím jedenkrát (stav k 28. únoru 2019). Druhá komunikační strategie si v rámci interní komunikace jako opatření stanovila vytvoření instrukce pro krizovou komunikaci, která nebyla za doby účinnosti druhé koncepce použita a instrukce též nebyla vytvořena.

Externí vlastní komunikace navázala na zavedené komunikační kanály z první komunikační strategie. Jednalo se především o web města, Radniční listy, které byly v době platnosti prvního strategického dokumentu rozšířeny z pěti vydání ročně na deset vydání ročně, a došlo k navýšení nákladu. V účinnosti druhého strategického dokumentu byla poté změněna pouze grafika Radničních listů. Druhý koncepční materiál vyjmenovává jako komunikační kanál Plzně vysílání pořadu Plzeň v kostce, ten byl ovšem zaveden již za doby účinnosti prvního koncepčního materiálu, kdy bylo cílem především rozšířit možnost

vysílání vyrobených pořadů pro město Plzeň. V natáčení pořadů přibylo za účinnosti druhého dokumentu pouze Studio Z, které natáčí společnost ZAK TV.

Oproti první komunikační strategii obsahuje druhá navazující strategie obsáhlou kapitolu sociální média zahrnující používání sítí Facebook, Instagram a YouTube. Všechny tyto sítě byly založeny již v době účinnosti prvního dokumentu, Facebook a YouTube v roce 2012, Instagram v roce 2014. Druhá komunikační strategie převzala tyto zavedené kanály a začlenila je do strategického dokumentu. V době účinnosti druhého dokumentu nebyly prozatím zavedeny žádné další nové profily na sociálních sítích a ani v blízké budoucnosti se se zavedením nepočítá.

V rámci externí mediální komunikace vycházejí obě komunikační strategie z mediálních analýz, které pro město Plzeň zpracovávají externí společnosti. V rámci tohoto druhu komunikace počítala první komunikační strategie s využitím nástrojů tiskové zprávy, tiskové konference, press kitu, videa, press a fam tripu, prezentace na internetu, příprav kampaní a práce s vybraným okruhem specializovaných novinářů. Druhý dokument pracuje jen s tiskovou zprávou, tiskovou konferencí, prezentací na internetu, press tripu a přípravou kampaní, zároveň do této kategorie řadí monitoring médií, který byl zaveden již v době účinnosti prvního strategického dokumentu.

Na závěr obou dokumentů je sestavena analýza silných a slabých stránek a příležitosti a hrozeb, ty se ve většině případů shodují.

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015 byla velmi kvalitním koncepčním dokumentem, který zavedl či rozšířil veškeré komunikační nástroje, které jsou využívány v době účinnosti druhé komunikační strategie, jež nezavedla prozatím žádné nové komunikační nástroje, z externích komunikačních kanálů využívá navíc pouze možnosti rozhovorů – Studio Z pro společnost ZAK TV. Naopak první koncepční dokument obsahoval navíc jednotný vizuální styl, který je stěžejním prvkem v oblasti komunikace územních samospráv. Stejně tak druhý koncepční materiál zcela opomíjí místa osobního setkávání cílových skupin s úřadem. První komunikační strategie jako místa osobního styku s cílovými skupinami definovala kontaktní centrum, které zpracovává příchozí telefonní hovory a tehdy fungující informační kancelář v mázhauzu radnice na náměstí Republiky 1 (hlavní budova Magistrátu města

Plzně). Zcela nenahraditelnou funkci v systému komunikace města Plzně s jednou z klíčových cílových skupin – turisty plní Informační centrum města Plzně na náměstí Republiky (sídlí vedle historické budovy radnice). S informačním centrem druhá komunikační strategie též nepracuje. Stejně tak nepracuje s inzercí města, prezentačními materiály, pořádáním tradičních eventů města (event marketing) a účast na veletrzích.

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 nepřinesla další možnosti zlepšení a rozšíření komunikačních kanálů města Plzně, navazuje na úspěšnou předchozí komunikační strategii města pro období 2010–2015, o čemž svědčí výsledky mediálních analýz. Město Plzeň nemělo v roce 2016 přijatou komunikační strategii, koncepční materiály na sebe přímo nenavazovaly.



## **6. Vyhodnocení průzkumného šetření – Komunikace Magistrátu města Plzně**

Jedním z cílů diplomové práce bylo představení komunikační strategie Magistrátu města Plzně. V návaznosti na to průzkumné šetření zjišťovalo, jaké komunikační kanály Magistrátu města Plzně veřejnost zná. Pro průzkumné šetření byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která umožňuje informace získané z dotazníků kvantifikovat a verifikovat hypotézy.

Cílem průzkumného šetření bylo zjistit, jaké komunikační kanály Magistrátu města Plzně veřejnost zná a jaké informace hledá veřejnost v těchto komunikačních kanálech.

K cílům dotazníku byly stanoveny následující hypotézy:

### **Hypotéza 1:**

Veřejnost zná z komunikačních kanálů Magistrátu města Plzně webové stránky města a periodikum územního samosprávného celku Radniční listy.

### **Hypotéza 2:**

Veřejnost nejčastěji v komunikačních kanálech města Plzně hledá informace o aktuálním dění ve městě a kulturních akcích.

### **Hypotéza 3:**

Více než 75 % respondentů uvede, že navštěvuje webové stránky města Plzně (<https://www.plzen.eu/>).

### **Hypotéza 4:**

Veřejnost nemá zájem sledovat město Plzeň na sociální síti Twitter.

### **Hypotéza 5:**

Veřejnost by si přála, aby Radniční listy vyjadřovaly politické názory a nebyly apolitické.

## **6.1 Metodika dotazníku**

Pro průzkumné šetření byla použita metoda dotazovací – dotazníkové šetření. Dotazování bylo anonymní. Dotazník, jenž obsahoval celkem 18 otázek,

se skládal z uzavřených i otevřených otázek. Uzavřených otázek bylo 13, otevřených 5. Na začátku dotazníku byly položeny identifikační otázky (pohlaví, věk, místo bydliště a zájem o dění v Plzni) formou uzavřených otázek. Další otázky se týkaly samotných komunikačních kanálů města a skládaly se z uzavřených i otevřených otázek. Dotazníkové šetření probíhalo od října 2018 do ledna 2019. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 10.

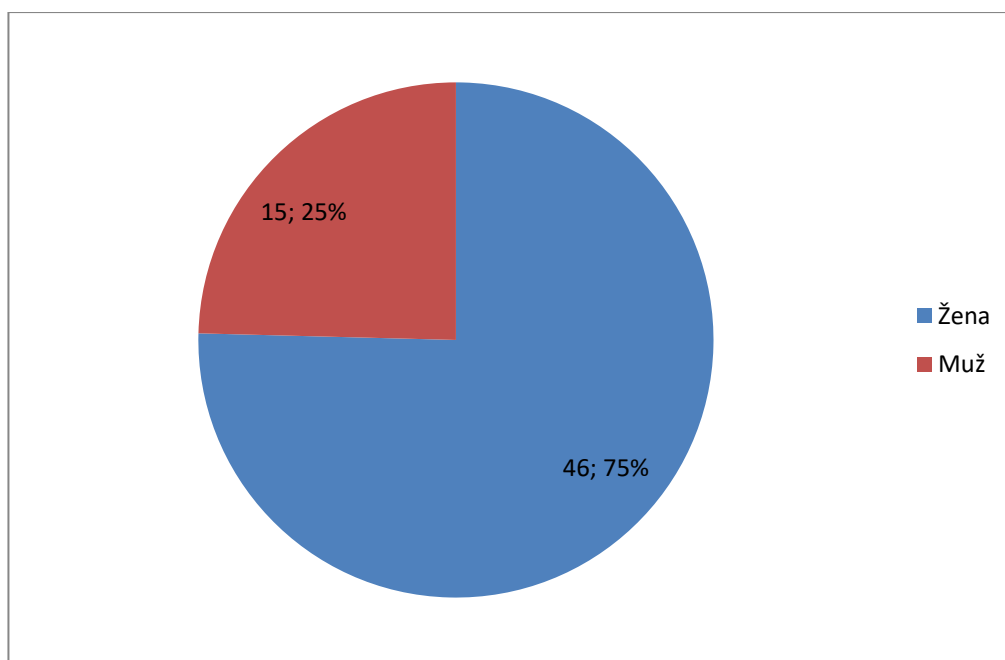
Zkoumaný soubor tvořilo celkem 61 respondentů. Dotazník byl distribuován zaměstnancům Magistrátu města Plzně emailovou poštou i osobám mimo tento úřad. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formuláře<sup>132</sup>.

## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Jste žena/ muž?

Otázka č. 1 byla povinná. Odpovědělo celkem 61 respondentů. Jednalo se o identifikační otázku respondentů. Dotazník zodpovědělo celkem 46 žen (75 %) a 15 mužů (25 %).

**Graf č. 1:** Struktura respondentů dle pohlaví (*vlastní zpracování*)

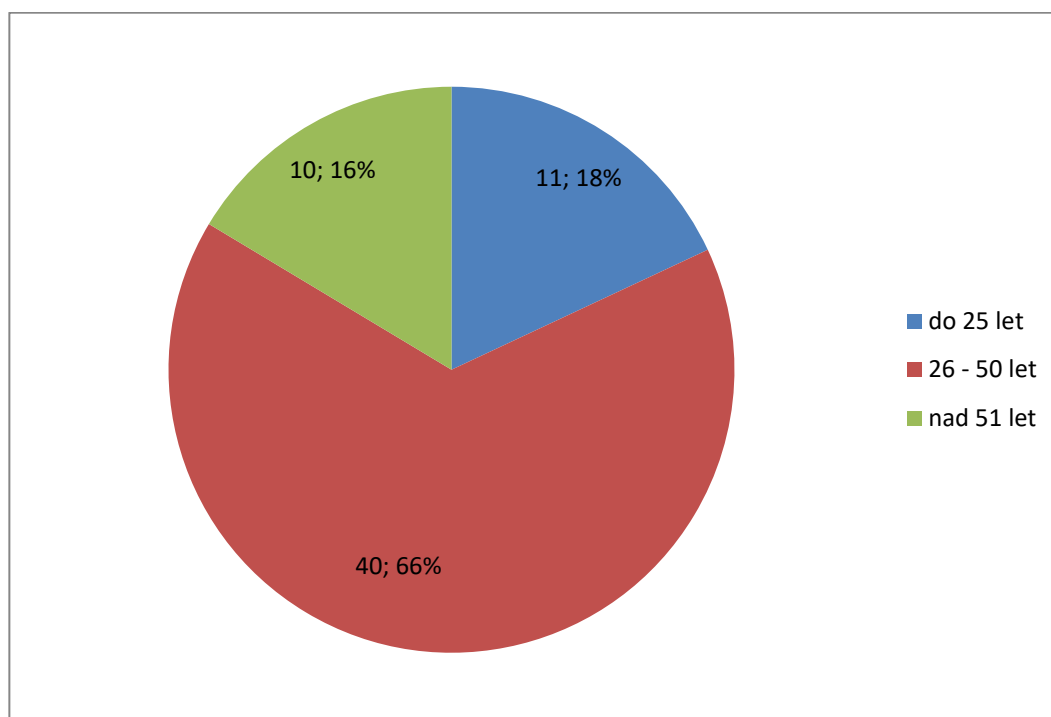


<sup>132</sup> JAROŠOVÁ, Adriana. Komunikace města Plzně. Formuláře Google [online]. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdupwxVr8qtqNFXIVaUG3YgDfLDEkZ4fG6\\_e82P3aG2UADdIg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdupwxVr8qtqNFXIVaUG3YgDfLDEkZ4fG6_e82P3aG2UADdIg/viewform?usp=sf_link)

### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Otázka č. 2 byla povinná. Odpovědělo celkem 61 respondentů. Jednalo se o identifikační otázku respondentů, jaký je jejich věk. Možné odpovědi byly rozděleny do třech věkových kategorií – do 25 let, od 26 do 50 let a třetí možnost nad 51 let. Nejvíce respondentů odpovídalo věkové kategorii 26–50 let, celkem 40 respondentů, což činí 66 %. Do 25 let bylo celkem 11 respondentů (18 %), o jednoho méně respondenta bylo ve věkové kategorii nad 51 let (16 %).

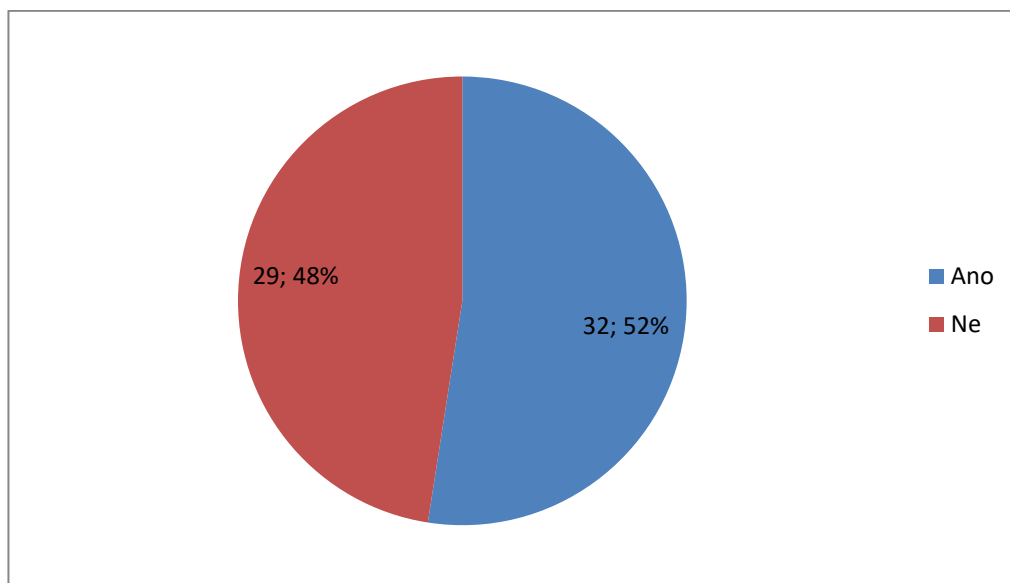
**Graf č. 2:** Struktura respondentů dle věku (*vlastní zpracování*)



### Otázka č. 3: Bydlíte v Plzni?

Otázka č. 3 nebyla povinná. I přesto odpověděli všichni respondenti. Jednalo se o identifikační otázku, zda respondenti bydlí v Plzni. Celkem 52 % odpovědělo, že bydlí v Plzni, 48 % respondentů odpovědělo, že bydlí mimo území Plzně.

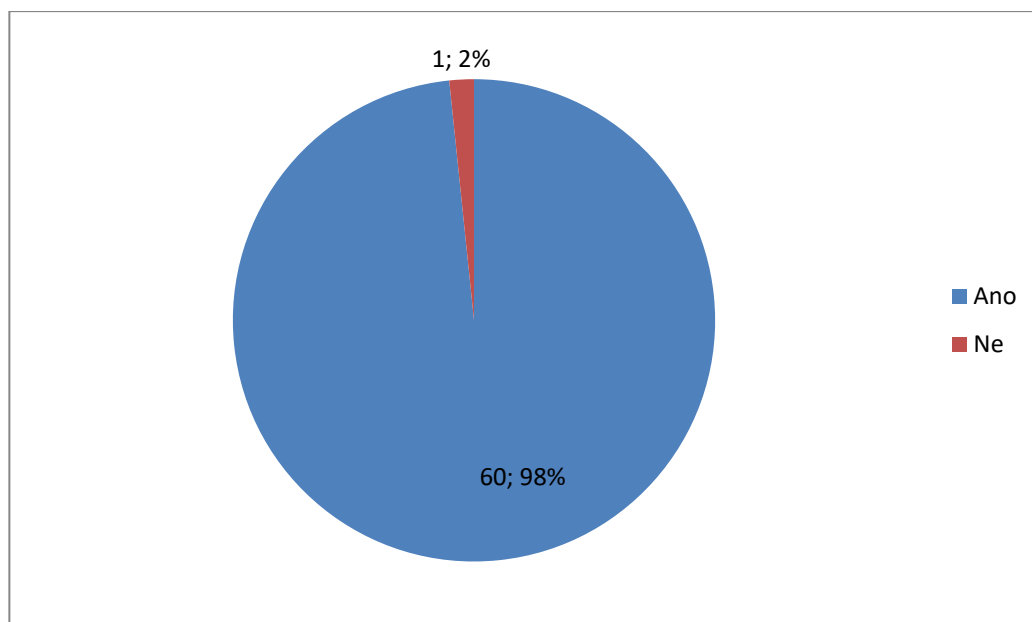
**Graf č. 3:** Struktura respondentů dle místa bydliště (*vlastní zpracování*)



**Otázka č. 4:** Zajímáte se o dění v Plzni?

Otázka č. 4 nebyla povinná. Odpovědělo celkem 61 respondentů. Jednalo se o otázku, zda se respondenti zajímají o dění v Plzni. Celkem 98 % odpovědělo, že se o dění v Plzni zajímá. Pouze 1 respondent odpověděl ne.

**Graf č. 4:** Struktura respondentů mající zájem o město Plzeň (*vlastní zpracování*)



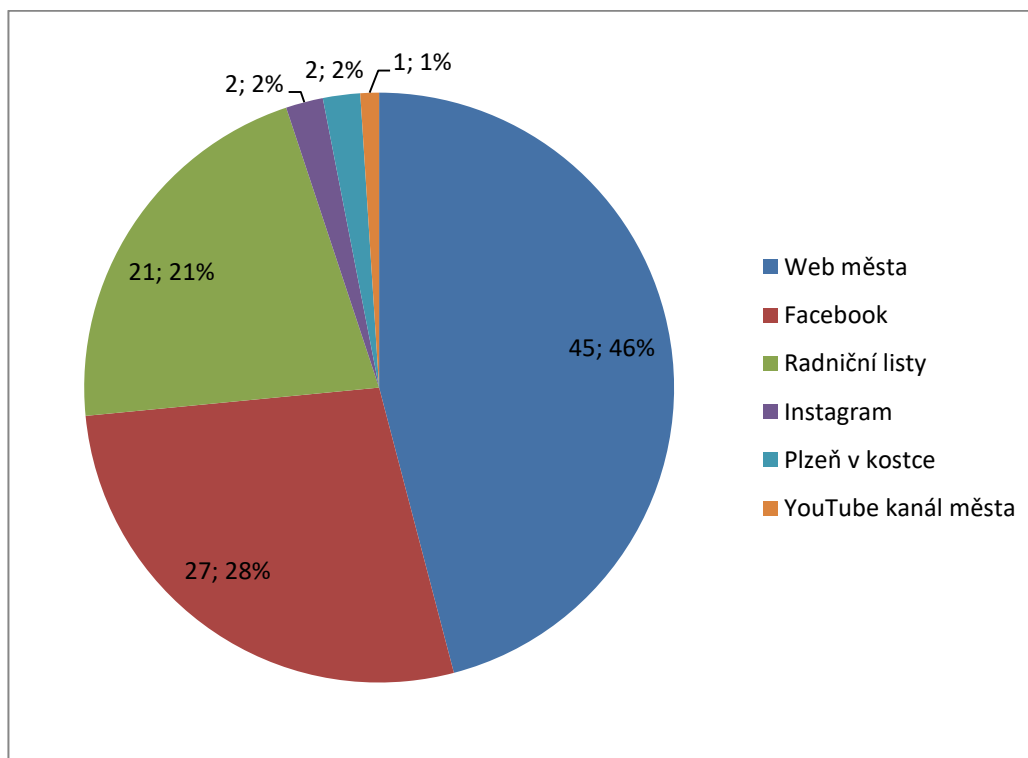
### Otázka č. 5: Jaké komunikační kanály Magistrátu města Plzně znáte?

Otázka č. 5 byla první otevřenou otázkou, na kterou nebyla povinná odpověď. Odpovědělo celkem 57 respondentů. Ti mohli vypsát více komunikačních kanálů a v odpovědích bylo zaznamenáno mnoho chybných odpovědí.

Nejčastěji respondenti uvedli jako komunikační kanál města Plzně web města ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu)) – celkem 45 respondentů (46 %). Druhým nejčastějším komunikačním kanálem města se staly facebookové profily. Ty zná 27 respondentů (28 %). Periodikum Plzně Radniční listy zná 21 respondentů (21 %). Instagram, v současnosti nejrychleji se rozvíjející sociální síť světa, uvedli jako komunikační kanál pouze 2 respondenti, stejně tak pořad Plzeň v kostce, jen 1 respondent uvedl jako komunikační kanál města Plzně YouTube účet města.

Respondenti mylně uváděli jako komunikační kanály Magistrátu města Plzně například regionální komerční deníky, regionální televizi nebo radniční periodika městských obvodů.

**Graf č. 5:** Komunikační kanály města Plzně (*vlastní zpracování*)



**Otázka č. 6:** Jaké informace hledáte v komunikačních kanálech města Plzně?

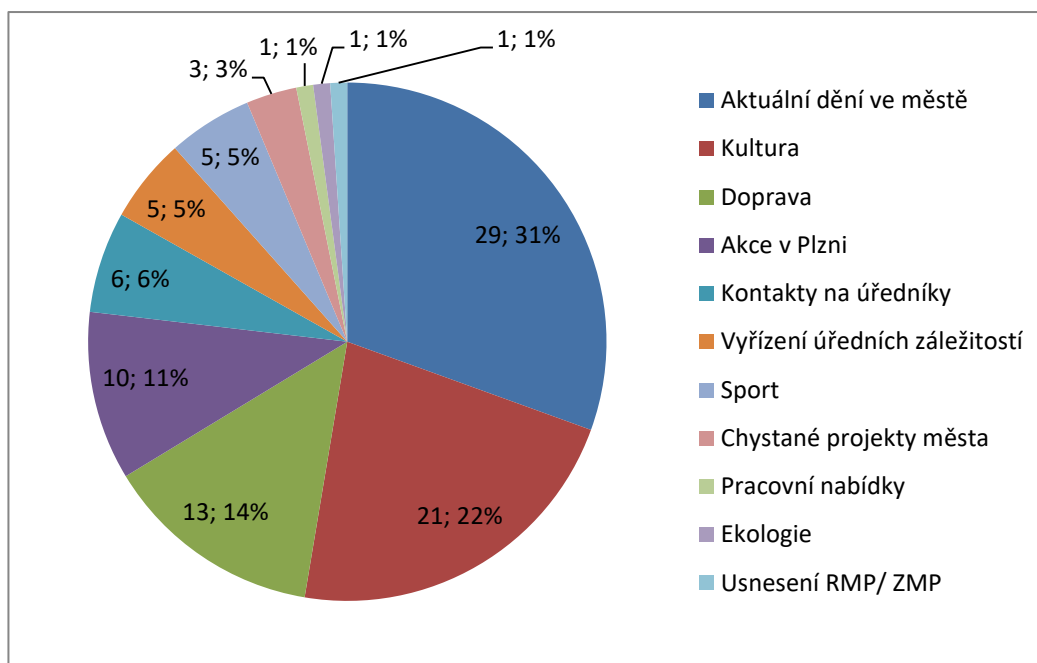
Otázka č. 6 byla otevřenou otázkou, na kterou nebyla povinná odpověď. Odpovědělo celkem 55 respondentů. Mohli vypsát více možností.

Nejčastěji hledanými informacemi v komunikačních kanálech města Plzně jsou informace o aktuálním dění ve městě a na Magistrátu města Plzně. Z 55 respondentů tyto informace vyhledává 31 % dotázaných. Město Plzeň má na webových stránkách sekci Aktuality z města, kde zveřejňuje aktuální dění z města, co město chystá, kulturní a sportovní akce města apod.

Druhým nejvyhledávanějším tématem v komunikačních kanálech města je kultura, což je jedno ze stěžejních komunikovaných témat města Plzně, i s ohledem na získaný titul Evropské hlavní město kultury 2015. Kulturu vyhledává 22 % respondentů. Často hledanými informacemi je oblast dopravy, dopravních omezení a dopravních staveb. Tyto informace vyhledává 14 % dotázaných. Často jsou vyhledávány též informace o konaných akcích (11 %).

Respondenti dále uvedli, že hledají kontakty na úředníky (6 %), informace o sportu v Plzni (5 %), o vyřizování úředních záležitostí (5 %), o chystaných projektech města Plzně (3%) nebo informace o pracovních nabídkách na Magistrátu města Plzně, informace o ekologii a usnesení orgánů města – Rady města Plzně a Zastupitelstva města Plzně (1 %).

**Graf č. 6:** Hledané informace v komunikačních kanálech města Plzně  
(vlastní zpracování)

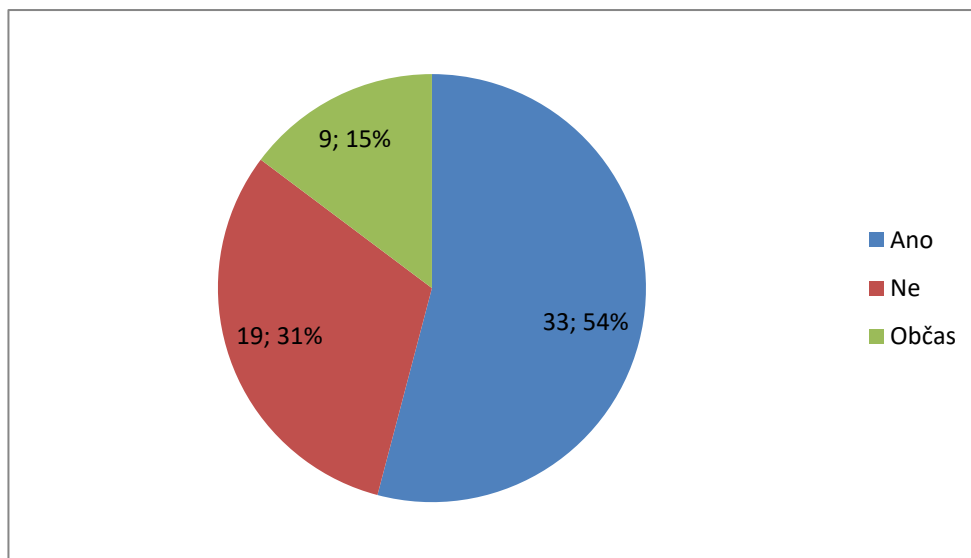


**Otázka č. 7:** Sledujete oficiální profily města Plzně na Facebooku (Plzeň – oficiální stránky města, Plzeň 2015, Visit Plzeň)?

Otázka č. 7 byla uzavřenou otázkou, na kterou byla povinná odpověď. Odpovědělo celkem 61 respondentů. Cílem bylo zjistit, kolik lidí sleduje oficiální facebookové profily, které spravuje Magistrát města Plzně. Jedná se o profily Plzeň – oficiální stránky města, Plzeň 2015, Visit Plzeň. Respondenti mohli zvolit jednu odpověď – ano, ne, občas.

Z 61 respondentů sleduje některý z facebookových profilů města 33 respondentů (54 %), nesleduje 19 respondentů (31 %) a občas některý profil sleduje 9 respondentů (15 %).

**Graf č. 7:** Struktura respondentů sledující některý z oficiálních profilů města Plzně na sociální síti Facebooku (*vlastní zpracování*)

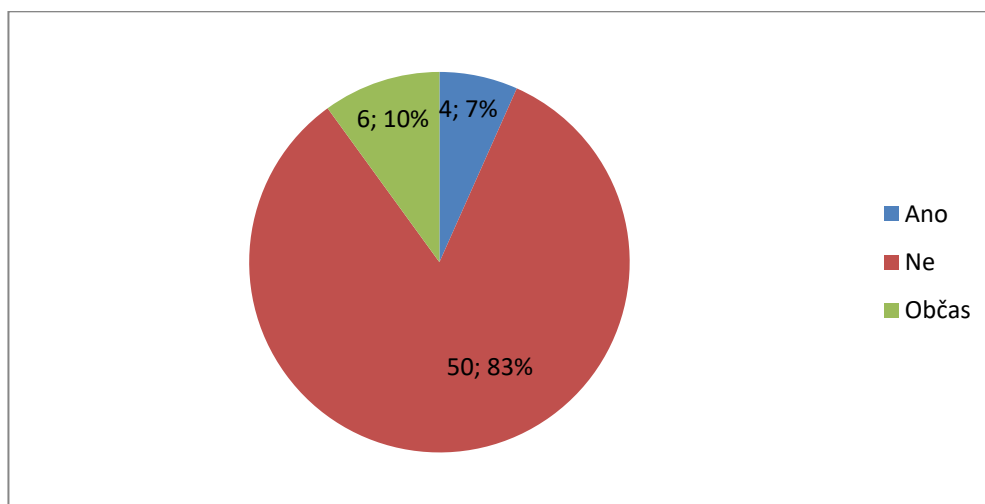


**Otázka č. 8:** Sledujete oficiální profil města Plzně na Instagramu?

Otázka č. 8 byla obdobná k otázce č. 7. Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou byla povinná odpověď. Odpovědělo celkem 61 respondentů. Cílem bylo zjistit, kolik lidí sleduje oficiální profil města Plzně na Instagramu. Respondenti mohli zvolit jednu odpověď – ano, ne, občas.

Z 61 respondentů sledují město Plzeň na Instagramu pouze 4 respondenti (7 %), nesleduje tento profil 50 osob (83 %) a občas 6 osob (10 % respondentů).

**Graf č. 8:** Struktura respondentů sledující profil města Plzně na sociální síti Instagram (*vlastní zpracování*)





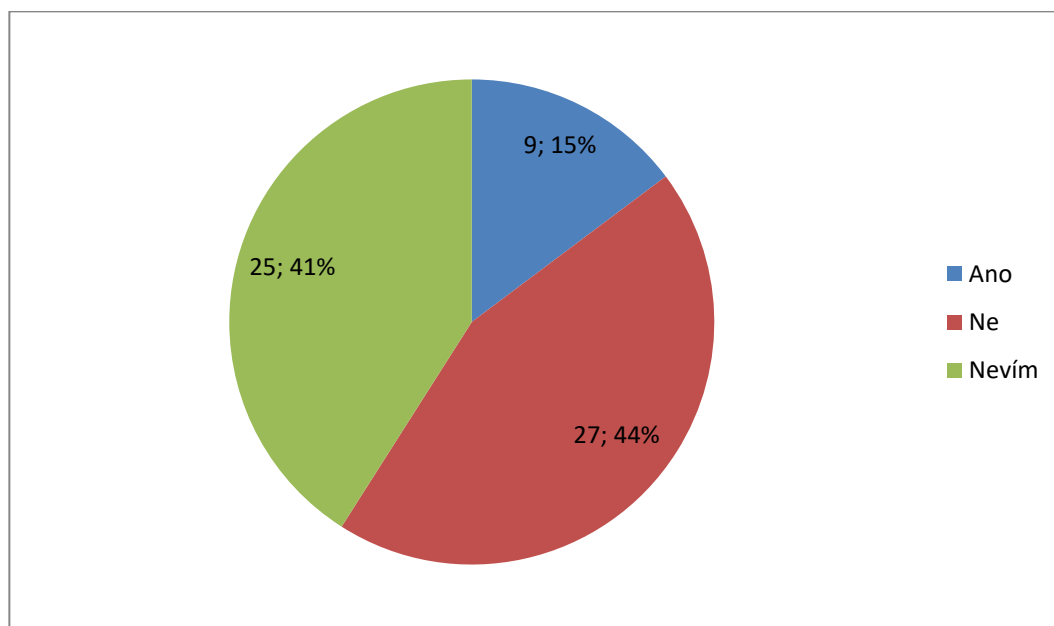
**Otázka č. 9:** Město Plzeň prozatím nemá svůj oficiální profil na Twitteru. Uvítali byste jeho založení?

Otázka č. 9 navazovala na předchozí dvě otázky, kdy cílem bylo zjistit, zda respondenti sledují město Plzeň na sociálních sítích. Jedním z opatření města Plzně v rámci účinné Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 je zvážení založení twitterového účtu. Cílem položené otázky bylo zjistit zájem respondentů o tuto specifickou sociální síť.

Otázka byla uzavřená a povinná pro všechny respondenty. Respondenti mohli zvolit jednu odpověď – ano, ne, nevím.

Záporně odpovědělo celkem 27 respondentů (44 %), odpověď nevím zvolilo celkem 25 respondentů a pro založení účtu města Plzně na sociální síti Twitter se vyjádřilo 9 respondentů (15 %).

**Graf č. 9:** Struktura respondentů vyjadřující názor na založení nového profilu města Plzně na sociální síti Twitter (*vlastní zpracování*)

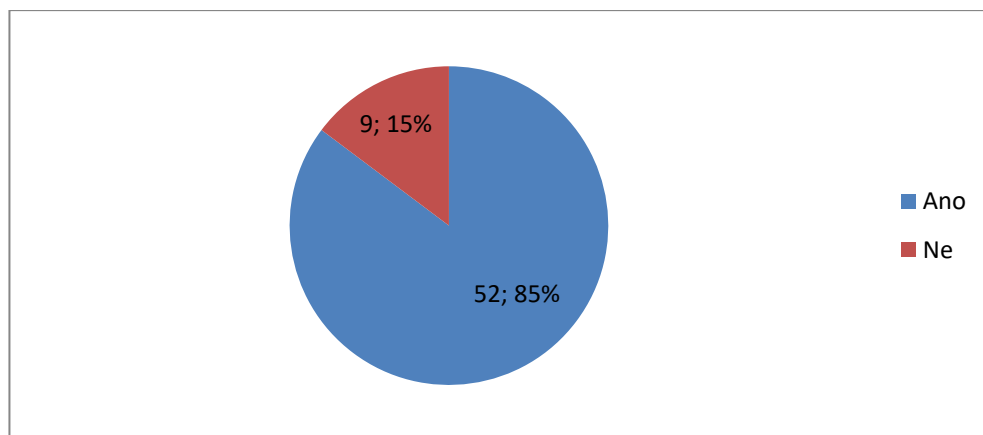


**Otázka č. 10:** Navštěvujete oficiální stránky města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

Otázka č. 10 a následující se zaměřila na web města Plzně. V této povinné uzavřené otázce museli respondenti odpovědět, zda navštěvují oficiální stránky města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu)). Z celkového počtu 61 odpovědí, záporně odpovědělo pouze 9 respondentů (15 %) a byly potvrzeny výsledky otázky č. 5,

kdy 46 % respondentů označilo web města jako jeden z komunikačních kanálů města Plzně, který znají.

**Graf č. 10:** Struktura respondentů navštěvující web města Plzně  
(vlastní zpracování)

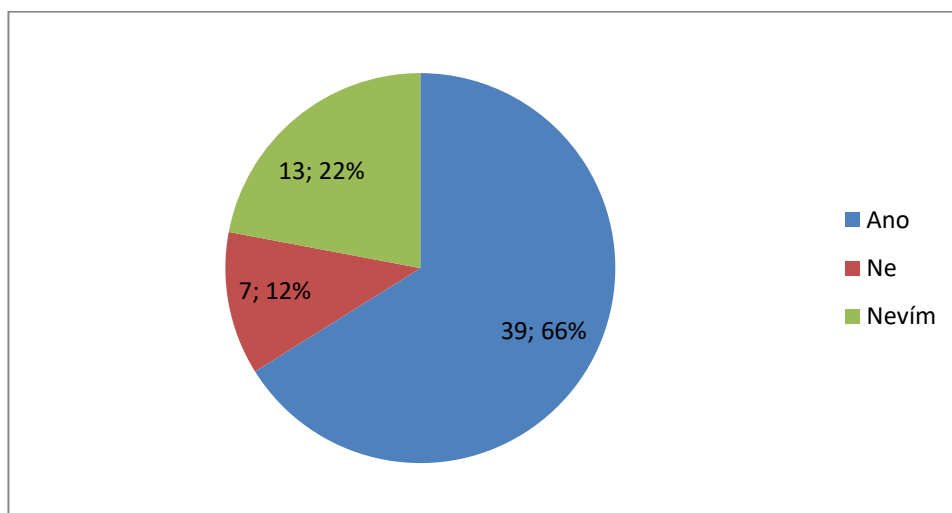


**Otázka č. 11:** Jste spokojeni s přehledností webových stránek města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

Otázka č. 11 navazuje na předchozí otázku a zjišťuje, zda jsou respondenti spokojeni s přehledností webových stránek města Plzně. Dotazníkové šetření bylo provedeno ještě před spuštěním nového webu města.

V této uzavřené otázce mohla být odpověď ano, ne, nevím. Odpovědělo 59 respondentů. Záporně odpovědělo pouze 7 respondentů (12 %), odpověď nevím zvolilo 13 respondentů (22 %) a spokojeno bylo 39 respondentů (66 %).

**Graf č. 11:** Struktura spokojenosti respondentů s přehledností webových stránek města Plzně (vlastní zpracování)

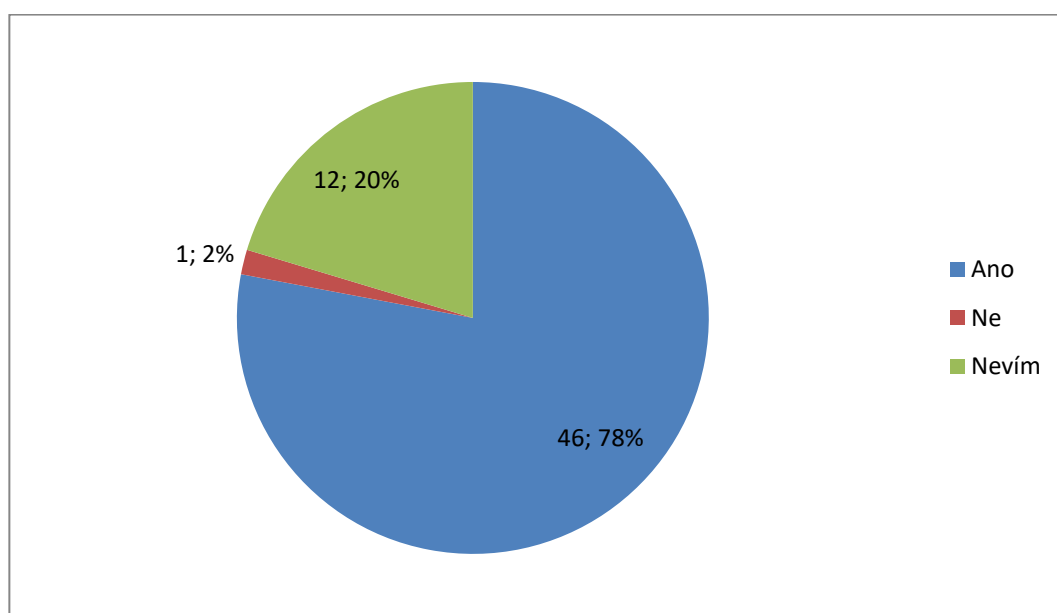


**Otázka č. 12:** Jste spokojeni s aktuálností webových stránek města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

Otázka č. 12 je obdobná k otázce č. 11 a zjišťuje, zda jsou respondenti spokojeni s aktuálností webových stránek města Plzně.

V této uzavřené otázce mohla být odpověď ano, ne, nevím. Odpovědělo 59 respondentů. Záporně odpověděl pouze 1 respondent (2 %), odpověď nevím zvolilo 12 respondentů (20 %) a spokojeno bylo 46 respondentů (78 %).

**Graf č. 12:** Struktura spokojenosti respondentů s aktuálností webových stránek města Plzně (*vlastní zpracování*)



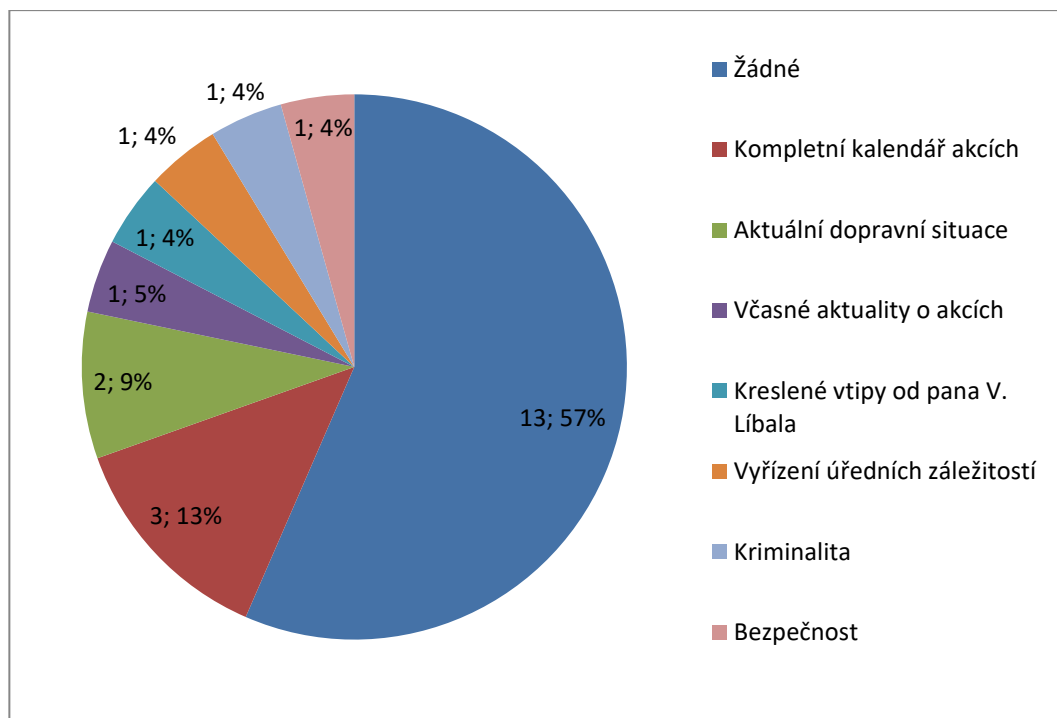
**Otázka č. 13:** Které informace Vám chybí na webu města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

Otázka č. 13 navazuje na předchozí otázky o webových stránkách města Plzně a zjišťuje, které informace respondentům chybí na daných stránkách. Otázka byla koncipována jako otevřená a byla nepovinná.

Odpovědělo celkem 41 odpovědí. 13 respondentů (57 %) odpovědělo, že jim žádné informace na webu města nechybí, 3 respondenti by si přáli na webu města mít kompletní kalendář s akcemi konanými na území města Plzně, 2 respondenti by přivítali více informací o aktuální dopravní situaci v Plzni, uzavírkách a informacích o parkování. Vždy 1 respondent uvedl, že by si přál včasné informace o akcích, kreslené vtipy od pana Vladimíra Líbala, možnost

vyřídit si úřední záležitosti pod jedním přístupem a informace o kriminalitě a bezpečnosti.

**Graf č. 13:** Struktura chybějících informací na webových stránkách města Plzně  
(vlastní zpracování)

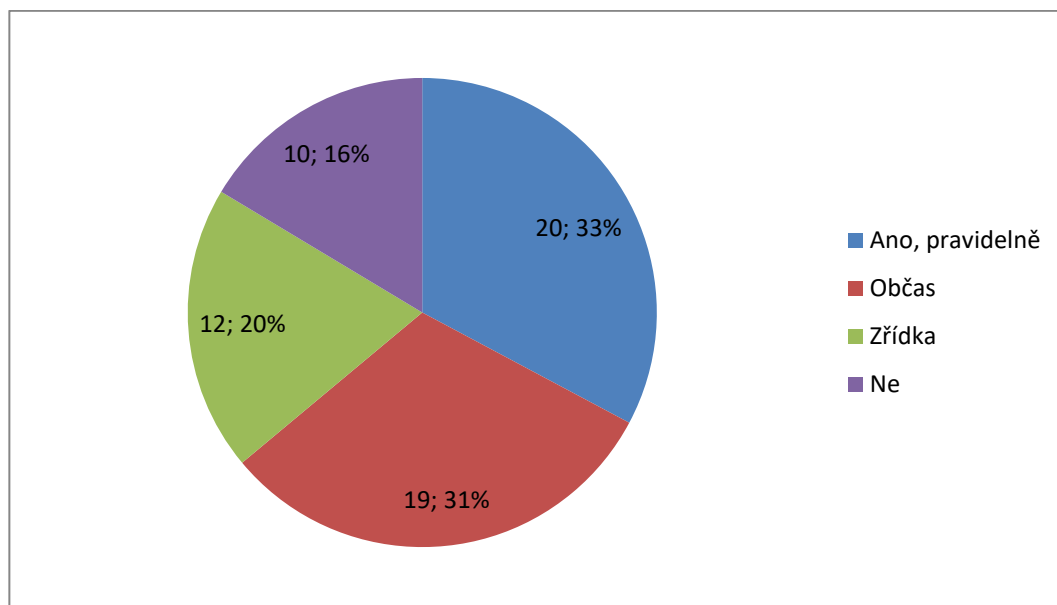


**Otázka č. 14:** Čtete noviny vydávané Magistrátem města Plzně – Radniční listy, jež jsou distribuovány do každé domácnosti na území města Plzně?

Otázka č. 14 a následující zjišťuje informace o dalším komunikačním kanálu města Plzně, kterým jsou Radniční listy vydávané v celkovém nákladu 80 tisíc výtisků. Otázka č. 14 se konkrétně dotazuje, zda respondenti čtou Radniční listy. Otázka byla koncipována jako uzavřená a byla povinná. Respondenti mohli uvést odpověď ano, pravidelně, občas, zřídka, ne.

Pravidelně čte Radniční listy 20 respondentů (33 %), občas uvedlo 19 respondentů (31 %), zřídka 12 respondentů (20 %) a nečte Radniční listy 10 respondentů (16 %).

**Graf č. 14:** Struktura respondentů čtoucí Radniční listy (*vlastní zpracování*)

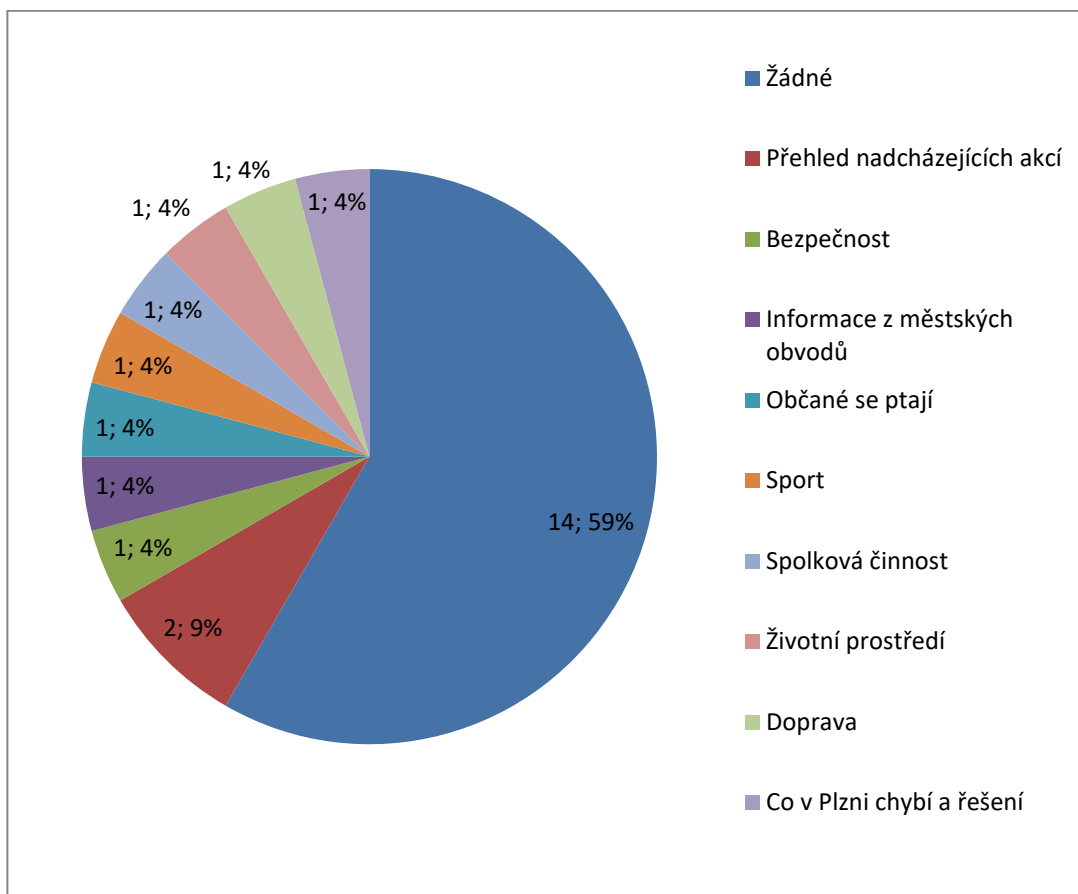


**Otázka č. 15:** Které rubriky Vám v Radničních listech chybí?

Otázka č. 15 navazuje na předchozí otázku a zjišťuje od respondentů, které rubriky jim v Radničních listech chybí. Otázka byla položena jako otevřená a byla nepovinná. Odpovědělo 39 respondentů.

Více než polovina (59 %) respondentů odpověděla, že jim žádná rubrika v Radničních listech nechybí. Dva respondenti (9 %) by si přáli rozšířit Radniční listy o přehled nadcházejících akcí a po jednom respondentovi (4 %) by do Radničních listů zařadilo rubriku bezpečnost, informace z městských obvodů, rubriku „Občané se ptají a město odpovídá“, sport, spolkovou činnost, životní prostředí, dopravu a co v Plzni chybí a jak to bude město Plzeň řešit.

**Graf č. 15:** Chybějící rubriky v Radničních listech (*vlastní zpracování*)

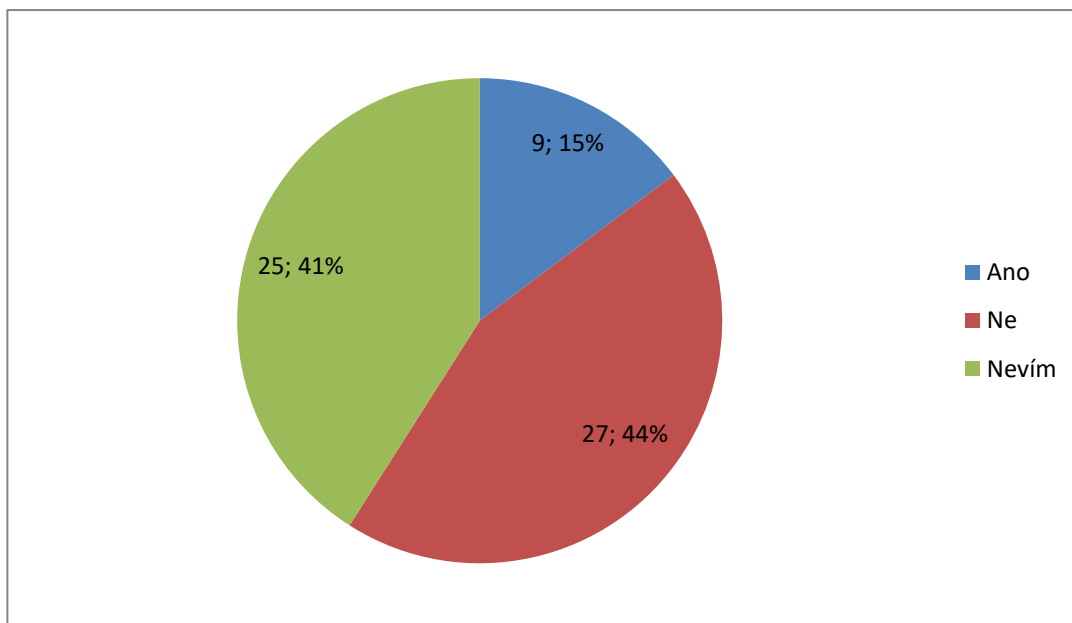


**Otázka č. 16:** Změnili byste grafickou podobu Radničních listů?

Otázka č. 16 navazuje na předchozí dvě otázky a zjišťuje od respondentů, zda by změnili grafickou podobu Radničních listů. Otázka byla položena jako uzavřená a byla nepovinná. Odpověď mohla znít ano, ne, nevím. Odpovědělo 61 respondentů.

Otázka byla položena ještě před změnou grafiky Radničních listů, která se začala používat od březnového čísla 2019 Radničních listů, ročník XXIV. Pro změnu grafiky se vyslovilo pouze 9 respondentů (15 %), vysoký počet respondentů uvedl, že neví, zda by si přáli změnit grafiku radničního periodika (41 % respondentů) a proti změně grafiky bylo 44 % respondentů.

**Graf č. 16:** Struktura respondentů, kteří by změnili grafiku Radničních listů  
(vlastní zpracování)



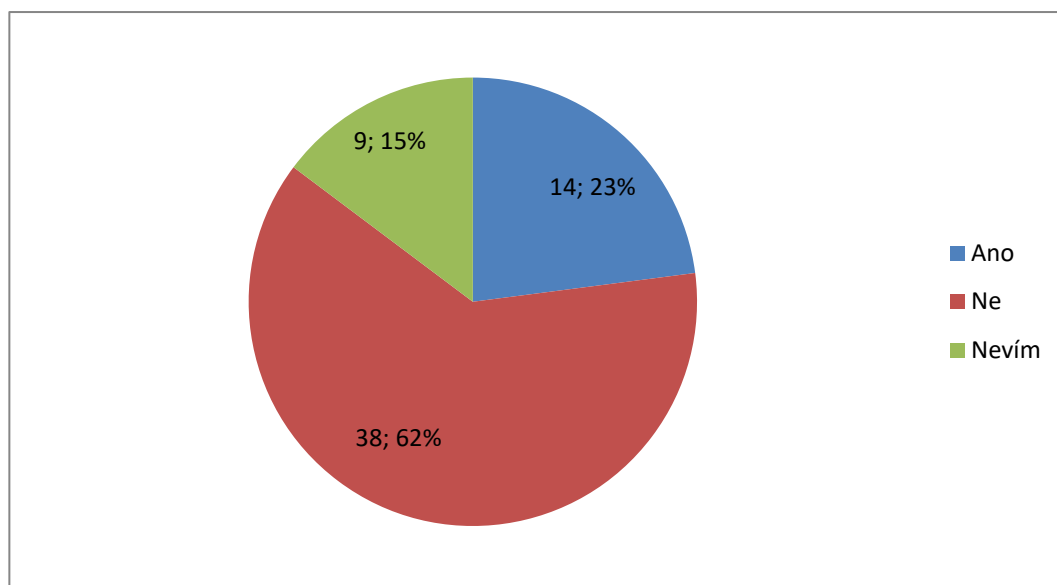
**Otázka č. 17:** Rada města Plzně svým usnesením schválila, že Radniční listy jsou apolitické. Chtěli byste, aby Radniční listy obsahovaly politické názory vedení města i opozice?

Otázka č. 17 uzavírá sadu otázek týkající se Radničních listů. Rada města Plzně svým usnesením schválila Koncepti městského zpravodaje Radniční listy, kde je uvedeno, že v Radničních listech není možné zveřejňovat žádné příspěvky politického charakteru, jako jsou například volební programy politických stran či politické komentáře. Cílem položeného dotazu bylo zjistit, zda si veřejnost přeje, aby Radniční listy i nadále zůstaly apolitické, nebo naopak požadují, aby Radniční listy přinášely názory vedení města Plzně i opozice.

Otázka byla položena jako uzavřená a byla povinná. Odpověď mohla znít ano, ne, nevím. Odpovědělo 61 respondentů.

Z odpovědí velmi výrazně vyplynulo, že si veřejnost nepřeje, aby Radniční listy obsahovaly politické názory vedení města a opozice. Proti bylo 62 % respondentů, odpověď nevím uvedlo 15 % respondentů a pro vyjadřování politických názorů v Radničních listech bylo 23 % respondentů.

**Graf č. 17:** Struktura respondentů vyjadřující názor na zavedení politických názorů vedení města i opozice do Radničních listů (*vlastní zpracování*)



**Otázka č. 18:** Jaká jsou podle Vás slabá místa komunikace Magistrátu města Plzně s veřejností?

Závěrečná otázka dotazníku zjišťovala celkový názor respondentů na komunikaci Magistrátu města Plzně s veřejností. Otázka byla otevřená a nepovinná. Odpovědělo 40 respondentů.

Odpovědi byly velmi rozdílné, proto je poslední otázka pouze popsána bez uvedení doprovázejícího grafu.

Za slabá místa komunikace Magistrátu města Plzně bylo od respondentů uvedeno, že uvádí neúplné informace, nedostatečně komunikuje s občany při rekonstrukci ulic a parkovišť parkovací místa a zeleň, Magistrát města Plzně nemá přehled o tom, co by si občané přáli, protože není zřízena sekce pro názory občanů, kam by mohli přidávat své dotazy, názory a připomínky. Dalším slabým místem dle respondentů je nedostatečné využívání veškerých sociálních sítí, které se zaměřují především na mladší občany, dále Magistrát města Plzně často informuje o akcích a projektech, které již proběhly, nikoli o projektech, které město připravuje a podporuje. Magistrát města Plzně komunikuje věci, které mu nepřísluší a nevěnuje se poctivě věcem, které by komunikovat měl. V komunikačních kanálech Magistrátu města Plzně chybí sekce pro absolventy vysokých škol, začínající podnikatele, mladé rodiče apod. Magistrát města Plzně nemá zřízenou rubriku „Odpovídá Vám primátor“. Radniční listy jsou



distribuční občanům do schránek až v polovině měsíce, je zde požadavek na včasější distribuci radničního periodika. Magistrát města Plzně by měl lépe komunikovat dopravní informace. Magistrátu města Plzně chybí přehled o podání žádostí k vyřízení s termíny vyhotovení a příslušnost úřadu k vydání stanoviska. Magistrát města Plzně dává omezenou možnost k prezentaci městských organizací. Nedostatečně město komunikuje záležitosti týkající se bezpečnosti.

### **6.3 Závěr dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda veřejnost zná komunikační kanály, které používá město Plzeň v komunikaci s veřejností, a jaké informace veřejnost v těchto komunikačních kanálech vyhledává. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 61 respondentů.

K cílům dotazníku byly stanoveny následující hypotézy, které na základě vyhodnocení dotazníků jsou potvrzeny či vyvráceny.

#### **Hypotéza 1:**

Veřejnost zná z komunikačních kanálů Magistrátu města Plzně webové stránky města a periodikum územního samosprávného celku Radniční listy.

**Vyhodnocení:** Hypotéza 1 byla dotazníkovým šetřením potvrzena v otázce č. 5, na kterou odpovědělo 57 respondentů. Nejčastěji respondenti uvedli jako komunikační kanál města Plzně web města ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu)) – celkem 45 respondentů (46 %). Druhým nejčastějším komunikačním kanálem města se staly facebookové profily. Ty zná 27 respondentů (28 %). Periodikum Plzně se umístilo až na třetím místě, Radniční listy zná 21 respondentů (21 %). Překvapivé je umístění profilů města Plzně na Facebooku.

#### **Hypotéza 2:**

Veřejnost nejčastěji v komunikačních kanálech města Plzně hledá informace o aktuálním dění ve městě a kulturních akcích.

**Vyhodnocení:** Hypotéza 2 byla dotazníkovým šetřením potvrzena v otázce č. 6, na kterou odpovědělo 55 respondentů.

Nejčastěji hledanými informacemi v komunikačních kanálech města Plzně jsou informace o aktuálním dění ve městě a na Magistrátu města Plzně. Z 55 respondentů tyto informace vyhledává 31 % dotázaných. Město Plzeň má na

webových stránkách sekci Aktuality z města, kde zveřejňuje aktuální dění z města, co město chystá, kulturní a sportovní akce města apod.

Druhým nejvyhledávanějším tématem v komunikačních kanálech města je kultura, což je jedno ze stěžejních komunikovaných témat města Plzně, i s ohledem na získaný titul Evropské hlavní město kultury 2015. Kulturu vyhledává 22 % respondentů.

### **Hypotéza 3:**

Více než 75 % respondentů uvede, že navštěvuje webové stránky města Plzně (<https://www.plzen.eu/>).

**Vyhodnocení:** Hypotéza 3 byla dotazníkovým šetřením potvrzena v otázce č. 10, na kterou odpovědělo 61 respondentů.

Celkem 85 % respondentů odpovědělo, že navštěvuje oficiální stránky města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu)). Záporně odpovědělo pouze 9 respondentů (15 %) a potvrdila se znova Hypotéza 1, že veřejnost zná jako komunikační kanál města Plzně webové stránky.

### **Hypotéza 4:**

Veřejnost nemá zájem sledovat město Plzeň na sociální síti Twitter.

**Vyhodnocení:** Hypotéza 4 byla dotazníkovým šetřením potvrzena v otázce č. 9, na kterou odpovědělo 61 respondentů.

Pro založení účtu města Plzně na sociální síti Twitter se vyjádřilo pouze 15 % respondentů. Záporně odpovědělo 44 % respondentů a odpověď nevím zvolilo celkem 41 % respondentů.

Jedním z opatření města Plzně v rámci účinné Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020 je zvážení založení twitterového účtu. Dle tohoto vyhodnocení nemá veřejnost o založení účtu města Plzně na Twitteru zájem.

### **Hypotéza 5:**

Veřejnost by si přála, aby Radniční listy vyjadřovaly politické názory a nebyly apolitické.

**Vyhodnocení:** Hypotéza 5 byla dotazníkovým šetřením vyvrácena v otázce č. 17, na kterou odpovědělo 61 respondentů.

Rada města Plzně svým usnesením schválila Koncepti městského zpravodaje Radniční listy, kde je uvedeno, že v Radničních listech není možné zveřejňovat žádné příspěvky politického charakteru, jako jsou například volební programy politických stran či politické komentáře. Cílem položeného dotazu bylo zjistit, zda si veřejnost přeje, aby Radniční listy i nadále zůstaly apolitické, nebo naopak požadují, aby Radniční listy přinášely názory vedení města Plzně i opozice.

Z odpovědí velmi výrazně vyplynulo, že si veřejnost nepřeje, aby Radniční listy obsahovaly politické názory vedení města a opozice. Proti bylo 62 % respondentů, odpověď nevím uvedlo 15 % respondentů a pro vyjadřování politických názorů v Radničních listech bylo 23 % respondentů.

## Závěr

Veřejná správa je službou veřejnosti a jejím cílem by měl být neustálý rozvoj a zlepšování kvality, efektivity a transparentnosti poskytovaných služeb. Kromě oblasti řízení veřejné správy jsou kladeny požadavky na rozvoj komunikace veřejné správy. Rozvoj komunikace veřejné správy by měl být zakotven v koncepčním dokumentu, jenž by stanovil směr rozvoje této oblasti na další období. Základním úkolem veřejné správy v oblasti komunikace je předávání kvalitních a srozumitelných informací veřejnosti. Komunikace je jedním z klíčových faktorů, podle kterého veřejnost posuzuje kvalitu fungování veřejné správy. Očekávání občanů jsou v současnosti silně ovlivněna komerční sférou.

Komunikační strategie územních samospráv by měla být v současnosti již pevnou součástí marketingové strategie obcí a krajů v České republice. Měla by být tvořena na základě marketingových cílů územních samospráv. Marketingová komunikace veřejné správy je velmi náročná nejen pro odborníky územních samospráv, kteří mají komunikaci v náplni práce, ale na všechny zaměstnance úřadů. Zákazníkem veřejné správy je každý občan. Cílové skupiny veřejné správy jsou velice rozmanité. Kvalitní komunikační aktivity mezi veřejnou správou a veřejností jsou základem pro pozitivní vnímání této služby, která je poskytována všem občanům.

Diplomová práce si kladla za cíl přiblížit možné nástroje komunikace územních samosprávných celků z marketingového hlediska a především představit koncepci komunikační strategie města Plzně.

Úvodní kapitoly vymezují pojmy veřejná správa a územní samosprávné celky. Navazuje definice pojmu komunikace, její funkce, proces, subjekty a dělení komunikace. Zvláštní pozornost je věnována tématu masové komunikace. V závěru vymezení pojmů jsou přiblíženy pojmy veřejné mínění a public relations a definice daného oboru, cílové skupiny, nástroje a zcela zásadní složka public relations media relations, jež tvoří až čtyři pětiny činnosti oboru.

Následuje kapitola o komunikaci ve veřejné správě, která pouze obecně přibližuje komunikaci klienta a veřejné správy a věnuje se důležité a stále opomíjené interní komunikaci v rámci veřejné správy.

Třetí kapitola se věnuje komunikační strategii, jež by měla být součástí integrované marketingové komunikace. Pozornost je věnována obsahu, rozpočtu i typům komunikační strategie. Kapitola je doplněna informacemi o komunikačním mixu, komunikační kampani a pracovnících v oblasti public relations.

Čtvrtá kapitola se věnuje specifikům komunikační strategie územních samospráv. Zvláštní pozornost je věnována cílovým skupinám, které jsou velmi rozlišné, a správné nastavení cílových skupin hraje zcela zásadní roli při naplňování těchto koncepcí. Dále jsou vymezeny předmět a prostředky komunikace územních samospráv. Možnosti využití komunikačních kanálů územních samospráv jsou velmi pestré a specifické. Uvedený výčet komunikačních kanálů v této kapitole není a nemůže být konečný. Jedná se o představení základních a nejpoužívanějších komunikačních kanálů obcí a krajů v České republice. U komunikačních kanálů je zvláštní pozornost věnovaná radničním periodikům, kdy novela tiskového zákona účinná od roku 2013 zavedla povinnost zveřejnit v radničním periodiku názory všech členů zastupitelstev územních samospráv. V souvislosti se zakotvením tohoto práva došlo již k několika soudním sporům, kdy žalobce, který byl členem zastupitelstva, požadoval otištění svého politického názoru. Jako příklad je zde uvedený spor města Krupky.

Kapitola o komunikačních strategiích územních samospráv definuje specifika těchto dokumentů a neopomíjí ani komunikační audit a stěžejní pro komunikaci jednotný vizuální styl územní samosprávy. Jedním z cílů diplomové práce bylo zmapovat situaci všech krajských úřadů a deseti největších měst dle počtu obyvatel České republiky, zda dané úřady mají vytvořenou komunikační strategii územního samosprávného celku. Výsledky jsou negativně překvapivé. Z krajských úřadů má zpracovanou komunikační strategii pouze Moravskoslezský kraj. Z deseti největších měst České republiky disponují komunikační strategií pouze hlavní město Praha a čtvrté největší město České republiky Plzeň. Ta má v současnosti již účinný druhý tento koncepční dokument a je průkopníkem mezi městy i kraji v České republice. Ostatní krajské úřady a města mají postupy komunikace upraveny vnitřními předpisy. I v současnosti se ale najdou větší města i krajské úřady v České republice, které postupy komunikace nemají nikterak upraveny.

Pátá kapitola se věnuje komunikaci města Plzně. V úvodu této kapitoly je vymezen Magistrát města Plzně a zvláště tiskové oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně, které zodpovídá za komunikaci města Plzně. Zastupitelstvo města Plzně již v roce 2010 přijalo velmi kvalitně zpracovanou Konceptci komunikační strategie města Plzně pro období 2010 až 2015, z které vychází v současnosti platná druhá komunikační strategie pro období let 2017 až 2020. Diplomová práce podrobně přibližuje obě komunikační strategie, v současnosti účinný dokument, který je účinný dva roky, je rozebrán z hlediska naplňování cílů a v závěru je provedena komparace obou těchto dokumentů. V obou případech se jedná o střednědobé koncepční dokumenty. Druhý dokument vychází zcela z prvního a kompletně přebírá veškeré komunikační kanály, které byly zavedeny za účinnosti první strategie. V době začátku účinnosti první koncepce (rok 2010) se jednalo o velmi precizně zpracovaný dokument, který se snažil maximálně využít všechny tehdy dostupné komunikační kanály. Za dvouleté účinnosti druhého dokumentu nezavedlo město Plzeň žádný nový komunikační kanál a v blízké budoucnosti se nepočítá s tím, že by se nový komunikační kanál začal využívat.

Závěr diplomové práce tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit znalost komunikačních kanálů města Plzně a jaké informace v těchto kanálech veřejnost hledá. Dotazníkového šetření, které bylo anonymní a obsahovalo 18 uzavřených i otevřených otázek, se zúčastnilo celkem 61 respondentů.

V rámci dotazníkového šetření bylo stanoveno pět hypotéz, čtyři z nich šetření potvrdilo, jedno bylo vyvráceno. Potvrdily se hypotézy, že veřejnost jako komunikační kanály Magistrátu města Plzně zná webové stránky města a periodikum územního samosprávného celku, veřejnost nejčastěji v komunikačních kanálech města Plzně hledá informace o aktuálním dění ve městě a kulturních akcích, více než 75 % respondentů uvedlo, že navštěvuje webové stránky města Plzně a veřejnost nemá zájem sledovat město Plzeň na sociální síti Twitter. Poslední jmenovaná hypotéza byla stanovena z toho důvodu, že město Plzeň jako jedno z opatření účinné komunikační strategie má stanovený průzkum, zda veřejnost má zájem sledovat město Plzeň na specifické sociální síti Twitter. Poslední hypotézou bylo, že veřejnost by si přála, aby Radniční listy vyjadřovaly politické názory a nebyly apolitické. Rada města Plzně

již v roce 2012 stanovila ve své Konceptci městského zpravodaje Radniční listy, že v tomto periodiku není možné zveřejňovat příspěvky politického charakteru. Hypotéza předpokládala, že naopak občané mají zájem o názory vedení města Plzně v čele s primátorem města i o názory opozice. Z dotazníkového šetření zcela výrazně vyplynulo, že veřejnost je proti případnému zavedení politických názorů do Radničních listů. Proti se vyslovilo 62 % respondentů, pro zavedení bylo 23 % respondentů.

Hlavním cílem diplomové práce bylo přiblížení koncepčního materiálu komunikační strategie s uvedením specifik tohoto dokumentu u územních samospráv, zmapování zpracování těchto dokumentů u všech krajských úřadů a deseti největších měst dle počtu obyvatel v České republice a analýza koncepcí komunikační strategie města Plzně pro roky 2010 až 2015 a 2017 až 2020 a jejich vzájemná komparace. Diplomová práce je zakončena dotazníkovým šetřením věnující se komunikaci Magistrátu města Plzně, jež vychází z představených koncepčních dokumentů města Plzně.

Diplomovou práci na toto téma jsem si vybrala z důvodu mého zaměstnání na tiskovém oddělení Kanceláře primátora Magistrátu města Plzně, kde pracuji od 1. dubna 2017. Osobně mi diplomová práce rozšířila teoretické vědomosti o marketingové komunikaci, díky studování odborné literatury, přehled o komunikačních strategiích měst a krajů v České republice, které jsou stále velmi ojedinělé.

Přínosem diplomové práce je pohled na komunikaci územních samospráv z marketingového hlediska a představení komunikačních kanálů, se kterými v rámci této komunikace obce a kraje v České republice mohou pracovat. V rámci marketingové komunikace územních samospráv je v diplomové práci představena též organizační problematika, kdy obce a kraje by v současnosti měly kromě zpracované komunikační strategie disponovat zaměstnanci specializovanými na oblast public relations, především pak na podoblast media relations.

## Resümee

Die Diplomarbeit bringt einen Überblick der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren Zielgruppen, zu denen insbesondere die Bürger, Touristen und Unternehmer zählen, wie auch der Regelung dieser Kommunikation in den grundsätzlichen Konzeptunterlagen der Gebietskörperschaften, mit Fokussierung auf die Kommunikationsstrategie der Stadt Pilsen. Die Arbeit stellt die Kommunikation beider Typen der Gebietskörperschaften auf dem Gebiet der Tschechischen Republik – der Gemeinden und der Bezirke – vor.

Die Diplomarbeit besteht aus acht Kapiteln. Im Vorwort der Diplomarbeit werden Begriffe wie „öffentliche Verwaltung, Gebietskörperschaften, Kommunikation, öffentliche Meinung“ oder „public relations“ definiert. Es folgt ein Kapitel zum Thema der Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung. Das Kapitel „Kommunikationsstrategie“ stellt allgemein die Abläufe bei der Aufstellung einer Kommunikationsstrategie vor und beantwortet die Frage, welche Spezifika die Kommunikationsstrategien der Verwaltungsbehörden beinhalten sollten. Die Arbeit beschreibt alle Bezirke und die 10 größten Städte (nach der Einwohnerzahl) der Tschechischen Republik, ob diese eine ausgearbeitete Kommunikationsstrategie haben. Für den Fall, dass die Gebietskörperschaften über keine ausgearbeitete Kommunikationsstrategie verfügen, wird beschrieben, nach welchen Vorschriften sich diese Gemeinden und Bezirke bei ihrer Kommunikation richten. Die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie ist im Rahmen der öffentlichen Verwaltung in der Tschechischen Republik nach wie vor eher eine Ausnahme.

Das nächste Ziel der Diplomarbeit war es, die Kommunikationsstrategie der Stadt Pilsen näher vorzustellen. Derzeit gilt in der Stadt Pilsen bereits zweite Kommunikationsstrategie; die Diplomarbeit stellt beide Dokumente und deren Vergleich vor.

Zum Schluss der Diplomarbeit wird eine Fragebogenerhebung ausgewertet, an dem 61 Befragten teilnahmen. Das Ziel dieser anonymen Datenerhebung war es, zu erfragen, ob die Kommunikationskanäle der Stadt Pilsen der Öffentlichkeit bekannt sind.



Die Diplomarbeit geht vor allem aus der Fachliteratur, den Rechtsvorschriften der Tschechischen Republik und den Konzeptunterlagen der Stadt Pilsen aus.

## Seznam použitých pramenů

### Literatura

BROWN, John, Pat GAUDIN a Wendy MORAN. *PR and communication in local government and public services*. London: KoganPage, 2013. PR in practice series. ISBN 9780749466169.

ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK. *Marketingová komunikace podniku s médii*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-7408-008-1.

FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1994. ISBN 80-210-1034-7.

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

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

FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3376-0.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.

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

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

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

HORIZNKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

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

KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-561-8.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-714-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

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

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.

URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3563-4.

VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1.

VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

VORÁČEK, Vladimír. *Mediální komunikace a public relations ve veřejné správě: (praktická příručka mediální komunikace)*. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2018. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-86976-48-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

## **Právní předpisy**

Usnesení č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky

Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331, Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Vyhláška č. 442/2006 Sb., kterou se stanoví struktura informací zveřejňovaných o povinném subjektu způsobem umožňující dálkový přístup

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 305/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon)

## **Judikatura**

Rozsudek Krajského soudu v Ústí nad Labem ze dne 5. 4. 2016, sp. zn. 9Co 209/2016-91

## **Odborný časopis**

ČERNÁ, Michaela. *Obecní zpravodaje pod vlivem radnic*. Obec a finance. 2014, 19(2), 44 - 45. ISSN 1211-4189.

## **Internetové zdroje**

ČERNÁ, Michaela. *Co přináší novela tiskového zákona obecním zpravodajům: Novela tiskového zákona – jak se změny dotýkají obecních zpravodajů*. Mistnimedia.cz: Oficiální internetové stránky neziskové organizace Místní média [online]. Úvaly, 2019, 5. 12. 2013 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.mistnimedia.cz/?p=197>

Historie PR. *Public relations: Neexistuje univerzální recept na budování public relations. Každá strategie je odvislá od konkrétní situace a definovaných cílů...* [online]. PR agentura Focus agency, 2011, 2011 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <http://www.public-relations-pr.cz/cs/historie-pr/>

JAROŠOVÁ, Adriana. *Komunikace města Plzně*. Formuláře Google [online]. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdupwxVr8qtqNFXIVaUG3YgDfLDEkZ4fG6\\_e82P3aG2UADdIg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdupwxVr8qtqNFXIVaUG3YgDfLDEkZ4fG6_e82P3aG2UADdIg/viewform?usp=sf_link)

KAMENÍK, Martin a Oldřich Kužilek. *Manuál pro dobré radniční periodikum* [online]. Praha: Oživení, o.s., 2015 [cit. 2019-02-23]. ISBN 978-80-88100-06-5. Dostupné z: <https://www.oziveni.cz/publikace/>

*Komunikační strategie: Seznamte se s komunikační strategií kraje*. Moravskoslezský kraj [online]. 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.msk.cz/cz/verejnost/komunikacni-strategie-44271/>

*Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015* – příloha č. 1 usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010 dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

*Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017–2020* – příloha č. 1 usnesení Rady města Plzně č. 490 ze dne 11. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Magistrát města Plzně. *Město Plzeň* [online]. Plzeň, 2019, 7. 2. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

Město Plzeň: *Zkrácený manuál značky* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

*Odbor dopravních agend: oddělení*. Praha.eu: portál hlavního města Prahy [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/magistrat/odbory/index.html?divisionId=159](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/odbory/index.html?divisionId=159)

*Odbor prezentace a marketingu*. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 16. 6. 2017 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/urad-sluzeb-obyvatelstvu/odbor-prezentace-a-marketingu/>

*Strategický plán města Plzně: Návrhová část* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty\\_ke\\_sta\\_en](https://ukr.plzen.eu/cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/strategicky-plan-mesta-plzne.aspx#dokumenty_ke_sta_en)

*Strategický plán města Plzně: Tematická analýza - Marketing města a cestovní ruch* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/analyticka-cast/analyticka-cast.aspx>

Symboly města Plzně: *Logo města Plzně*. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 24. 8. 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

*Tiskové zprávy Magistrátu města Plzně*. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 28. 2. 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/promedia/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-magistratu-mesta-plzne.aspx>

Usnesení Rady hlavního města Prahy číslo 2461 ze dne 18. září 2018, dostupné z: <http://zastupitelstvo.praha.eu/ina2014/tedusndetail.aspx?id=539731>

Usnesení Rady města Plzně č. 1048 ze dne 25. září 2014, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Usnesení Rady města Plzně č. 178 ze dne 4. března 2019, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Usnesení Rady města Plzně č. 490 ze dne 11. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 273 ze dne 25. května 2017, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 308 ze dne 17. června 2010, dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

*Změna tiskového zákona – tzv. radniční periodika.* Ministerstvo kultury [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/zmena-tiskoveho-zakona-tzv-radnicni-periodika-483.html>

## **Seznam obrázků**

**Obr. č. 1:** Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami



## **Seznam tabulek**

**Tabulka č. 1:** Rozdíl mezi reklamou a public relations

**Tabulka č. 2:** Kraje České republiky a jejich komunikační strategie

**Tabulka č. 3:** Deset největších měst České republiky dle počtu obyvatel a jejich komunikační strategie

## **Seznam grafů**

**Graf č. 1:** Struktura respondentů dle pohlaví

**Graf č. 2:** Struktura respondentů dle věku

**Graf č. 3:** Struktura respondentů dle místa bydliště

**Graf č. 4:** Struktura respondentů mající zájem o město Plzeň

**Graf č. 5:** Komunikační kanály města Plzně

**Graf č. 6:** Hledané informace v komunikačních kanálech města Plzně

**Graf č. 7:** Struktura respondentů sledující některý z oficiálních profilů města Plzně na sociální síti Facebooku

**Graf č. 8:** Struktura respondentů sledující profil města Plzně na sociální síti Instagram

**Graf č. 9:** Struktura respondentů vyjadřující názor na založení nového profilu města Plzně na sociální síti Twitter

**Graf č. 10:** Struktura respondentů navštěvující web města Plzně

**Graf č. 11:** Struktura spokojenosti respondentů s přehledností webových stránek města Plzně

**Graf č. 12:** Struktura spokojenosti respondentů s aktuálností webových stránek města Plzně

**Graf č. 13:** Struktura chybějících informací na webových stránkách města Plzně

**Graf č. 14:** Struktura respondentů čtoucí Radniční listy

**Graf č. 15:** Chybějící rubriky v Radničních listech

**Graf č. 16:** Struktura respondentů, kteří by změnili grafiku Radničních listů

**Graf č. 17:** Struktura respondentů vyjadřující názor na zavedení politických názorů vedení města i opozice do Radničních listů

## **Seznam zkratek**

**APRA** = Asociace Public Relations Agentur

**IPR** = Institut Public Relations

**MR** = media relations

**PA** = public affairs

**PR** = public relations

**VS** = veřejná správa

## **Přílohy**

**Příloha č. 1:** Obecné značky jednotného vizuálního stylu města Plzně v barevném provedení

**Příloha č. 2:** Obecné značky jednotného vizuálního stylu města Plzně v černobílém provedení

**Příloha č. 3:** Návrh jednotného městského navigačního systému dle jednotného vizuálního stylu města Plzně

**Příloha č. 4:** Současný městský navigační systém města Plzně

**Příloha č. 5:** Statut městského zpravodaje Radniční listy přijatý usnesením Rady města Plzně dne 8. března 2012

**Příloha č. 6:** Statut městského zpravodaje Radniční listy přijatý usnesením Rady města Plzně dne 4. března 2019

**Příloha č. 7:** Koncepce městského zpravodaje Radniční listy

**Příloha č. 8:** Náhled nové grafiky Radničních listů

**Příloha č. 9:** Vzor dotazníku

**Příloha č. 1:** Obecné značky jednotného vizuálního stylu města Plzně v barevném provedení

Zdroj: Město Plzeň – zkrácený manuál značky. Dostupné z:  
[https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

**Město**  **Plzeň**

**Statutární město**  **Plzeň**

**Město příležitostí**  **Plzeň**

**Ať žije**  **Plzeň**

⋮

**Příloha č. 2:** Obecné značky jednotného vizuálního stylu města Plzně v černobílém provedení

Zdroj: Město Plzeň – zkrácený manuál značky. Dostupné z: [https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap\\_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx](https://www.plzen.eu/o-meste/symboly/chap_135795838/symboly-mesta-plzne.aspx)

**Město**  **Plzeň**

**Statutární město**  **Plzeň**

**Město příležitostí**  **Plzeň**

**Ať žije**  **Plzeň**

⋮

**Příloha č. 3:** Návrh jednotného městského navigačního systému dle jednotného vizuálního stylu města Plzně

Zdroj: Přehled soutěžních návrhů na nové logo města Plzně. Město Plzeň [online]. Plzeň, 2019, 9. 6. 2016 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/aktuality-z-mesta/prehled-souteznic-navrhu-na-nove-logo-mesta-plzne.aspx>



**Příloha č. 4:** Současný městský navigační systém města Plzně

Zdroj: vlastní fotografie (fotografie pořízeny dne 25. února 2019)



*Jednotný městský navigační systém města Plzně na náměstí Republiky*



*Jednotný městský navigační systém města Plzně v Kopeckého sadech*



**Příloha č. 5:** Statut městského zpravodaje Radniční listy přijatý usnesením Rady města Plzně dne 8. března 2012

Zdroj: Příloha č. 1 k Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012.

Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

*Příloha č. 1 k NU RA/2  
RMP 8. 3. 2012*

## **Statut městského zpravodaje Radniční listy**

### **I. Základní ustanovení**

1. Radniční listy jsou bezplatnou informační tiskovinou, vydávanou městem Plzeň. Slouží k širší a podrobnější informovanosti občanů, zejména o dění ve městě Plzni, o kultuře, společenských akcích, sportu, významných událostech v regionu apod. a k důležitým sdělením magistrátu v oblasti samosprávné i přenesené působnosti.
2. Radniční listy jsou vydávány 10 x ročně. Nevychází v prázdninových měsících červenec a srpen.
3. Jednotlivá vydání Radničních listů vytváří a sestavuje redakční rada.
4. Radniční listy vychází vedle tištěné verze i v elektronické podobě na webových stránkách města – [www.plzen.eu](http://www.plzen.eu).
5. Do Radničních listů má právo přispívat každý občan.

### **II. Redakční rada**

1. Redakční radu jmenuje a odvolává tajemník magistrátu.
2. Počet členů redakční rady je 11.
3. Redakční rada sestává ze 2 členů Rady města Plzně, zástupců Oddělení tiskového Kanceláře primátora, redaktora Radničních listů, zástupce Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně, zástupce Technického úřadu MMP, zástupce Ekonomického úřadu MMP, zástupce Úřadu služeb obyvatelstvu a zástupce Úřadu správních agend MMP.
4. Redakční rada se schází vždy po uzávěrce vydání Radničních listů. Koriguje obsah aktuálního čísla a navrhuje obsahovou podobu nadcházejícího čísla.

### **III. Povinnosti a pravomoci redakční rady**

1. Redakční rada je zodpovědná radě města za vydávání Radničních listů.
2. Redakční rada předává ke schválení radě města koncepci vydávání Radničních listů.
3. Redakční rada zodpovídá za formální a obsahovou stránku jednotlivých vydání Radničních listů dle schválené koncepce.
4. Redakční rada má právo odmítnout zveřejnění příspěvku odporující schválené koncepci.

### **IV. Rozpočet Radničních listů**

1. Rozpočet Radničních listů je dán výsledkem výběrového řízení zakázky Tisk a distribuce radničních listů.
2. Nad rámec finančních prostředků daných výsledkem výběrového řízení se hradí: organizační zabezpečení a fotografie.

### **V. Koncepce Radničních listů**

1. Koncepce je závazným dokumentem, který přesně vymezuje obsahovou náplň Radničních listů.
2. Koncepci schvaluje Rada města Plzně.

**VI. Závěrečná ustanovení**

1. Statut Radničních listů podléhá schválení radou města.
2. Působnost statutu je započata dnem ...

**Příloha č. 6: Statut městského zpravodaje Radniční listy přijatý usnesením Rady města Plzně dne 4. března 2019**

Zdroj: Příloha č. 1 k Usnesení Rady města Plzně č. 178 ze 4. března 2019.

Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

RMP 4. 3. 2019 - KP/1  
Příloha č. 1

## **Statut městského zpravodaje Radniční listy**

### **I. Základní ustanovení**

1. Radniční listy jsou bezplatnou informační tiskovinou, vydávanou městem Plzeň. Slouží k širší a podrobnější informovanosti občanů, zejména o dění ve městě Plzni, o kultuře, společenských akcích, sportu, významných událostech v regionu apod. a k důležitým sdělením magistrátu v oblasti samosprávné i přenesené působnosti.
2. Radniční listy jsou vydávány 10x ročně. Nevychází v prázdninových měsících červenec a srpen.
3. Jednotlivá vydání Radničních listů vytváří a sestavuje redakční rada.
4. Radniční listy vychází vedle tištěné verze i v elektronické podobě na webových stránkách města - [www.plzen.eu](http://www.plzen.eu).
5. Do Radničních listů má právo přispívat každý občan.

### **II. Redakční rada**

1. Redakční radu jmenuje a odvolává tajemník magistrátu.
2. Počet členů redakční rady je 13.
3. Redakční rada sestává ze 3 členů Rady města Plzně, zástupců Oddělení tiskového Kanceláře primátora, redaktora Radničních listů, zástupce Odboru prezentace a marketingu MMP, zástupce Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně, zástupce Technického úřadu MMP, zástupce Ekonomického úřadu MMP, zástupce Úřadu služeb obyvatelstvu MMP a zástupce Úřadu správních agend MMP.
4. Redakční rada se schází vždy po uzávěrci vydání Radničních listů. Koriguje obsah aktuálního čísla a navrhuje obsahovou podobu nadcházejícího čísla.

### **III. Povinnosti a pravomoci redakční rady**

1. Redakční rada je zodpovědná radě města za vydávání Radničních listů.
2. Redakční rada předává ke schválení radě města koncepci vydávání Radničních listů.
3. Redakční rada zodpovídá za formální a obsahovou stránku jednotlivých vydání Radničních listů dle schválené koncepce.
4. Redakční rada má právo odmítnout zveřejnění příspěvku odporující schválené koncepci.

### **IV. Rozpočet Radničních listů**

1. Rozpočet Radničních listů je dán výsledkem výběrového řízení zakázky Tisk a distribuce radničních listů.
2. Nad rámec finančních prostředků daných výsledkem výběrového řízení se hradí: organizační zabezpečení a fotografie.

### **V. Koncepce Radničních listů**

1. Koncepce je závazným dokumentem, který přesně vymezuje obsahovou náplň Radničních listů.
  2. Koncepci schvaluje Rada města Plzně.
-

**VI. Závěrečná ustanovení**

1. Statut Radničních listů podléhá schválení radou města.
  2. Působnost statutu je započata dnem ...
- 
-

## **Příloha č. 7: Koncepce městského zpravodaje Radniční listy**

Zdroj: Příloha č. 2 k Usnesení Rady města Plzně č. 337 z 8. března 2012.

Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/>

*Příloha č. 2 k NU RA/2  
RMP 8. 3. 2012*

### **Koncepce městského zpravodaje Radniční listy**

#### **I. Vymezení**

Koncepce je závazný dokument, který vymezuje obsahovou náplň Radničních listů. Určuje a charakterizuje strukturu a podmínky inzerce. Stanovuje práva a povinnosti redakční rady týkající se obsahu.

#### **II. Obsah Radničních listů**

Radniční listy jsou vydávány městem Plzeň za účelem všeobecné informovanosti občanů o všech důležitých skutečnostech, souvisejících se životem ve městě. Současně je otevřenou demokratickou platformou pro uplatňování dotazů a názorů občanů. Vzhledem k důležitosti informací je ustavena redakční rada, která má za úkol dbát na to, aby Radniční listy vycházely v souladu se schválenou koncepcí. Radniční listy vycházejí měsíčně, vyjma července a srpna. Pro zvýšení přehlednosti se předpokládá členění obsahu do vizuálně oddělených rubrik, které jsou zaplňovány podle potřeby.

#### **III. Inzerce**

1. V Radničních listech se nezveřejňuje komerční inzerce.
2. V Radničních listech je možné uveřejnit inzerci jednotlivých aktivit příspěvkových organizací zřízených městem. V tomto případě uveřejnění musí schválit redakční rada.

#### **IV. Práva a povinnosti redakční rady**

Redakční rada:

1. dbá na vyváženost obsahu,
2. schvaluje tématicky plán pro každé připravované číslo,
3. schvaluje obsah Radničních listů,
4. má právo upravit jakýkoliv příspěvek; takovéto změny musí být v případě zájmu autora článku autorizovány.

#### **V. Jednotlivé příspěvky**

1. Zaslat příspěvek do Radničních listů může každý občan.
2. O vhodnosti využití příspěvku a jeho rozsahu rozhoduje redakční rada v souladu s koncepcí Radničních listů. Redakční rada může odmítnout příspěvky, které uzná za nevhodné i z jiných důvodů.
3. Otištěny nebudou anonymní příspěvky, ani texty využívající rasistické, vulgární nebo jinak hanlivé výrazy v rozporu s dobrými mravy či právním řádem České republiky.
4. V Radničních listech není možné zveřejňovat žádné příspěvky politického charakteru, jako jsou například volební programy politických stran či politické komentáře.
5. Publikované příspěvky nejsou honorovány.

Tato koncepce byla schválena usnesením Rady města Plzně č. xxx ze dne 8. 3. 2012.



## Příloha č. 8: Náhled nové grafiky Radničních listů

Zdroj: vlastní fotografie (fotografie pořízena dne 11. března 2019)



## **Příloha č. 9: Vzor dotazníku**

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace Magistrátu města Plzně

---

Hezký den,

děkuji Vám, že jste si udělali chvíli času na vyplnění dotazníku, jenž bude vyhodnocen v mojí diplomové práci Komunikační strategie územních samospráv (Komunikační strategie města Plzně). Dotazník se skládá celkem z 18 otázek, 13 otázek je uzavřených (ano/ ne/ nevím), u zbylých 5 otázek bych Vás chtěla poprosit o odpověď.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas!

V případě dotazů či zájmu o vyhodnocení tohoto dotazníku mi, prosím, kontaktujte na emailovou adresu [adriana.jarosova@centrum.cz](mailto:adriana.jarosova@centrum.cz).

S přáním krásného dne,

Adriana Jarošová

(Fakulta právnická ZČU v Plzni)

*Otázky označené hvězdičkou (\*) jsou povinné.*

---

1. Jste žena/ muž?\*

  - Žena
  - Muž

2. Jaký je Váš věk?\*

  - Do 25 let
  - 26 – 50 let
  - Nad 51 let

3. Bydlíte v Plzni?

  - Ano
  - Ne

4. Zajímáte se o dění v Plzni?\*

  - Ano
  - Ne

5. Jaké komunikační kanály znáte?

*Text stručné odpovědi*

6. Jaké informace hledáte v komunikačních kanálech Magistrátu města Plzně?

*Text stručné odpovědi*

7. Sledujete oficiální profily města Plzně na Facebooku (Plzeň – oficiální stránky města, Plzeň 2015, Visit Plzeň)?\*

- Ano
- Ne
- Občas

8. Sledujete profil města Plzně na Instagramu?

- Ano
- Ne
- Občas

9. Město Plzeň prozatím nemá svůj oficiální profil na Twitteru. Uvítali byste jeho založení?\*

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Navštěvujete oficiální stránky města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?\*

- Ano
- Ne

11. Jste spokojeni s přehledností webových stránek města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

- Ano
- Ne
- Nevím

12. Jste spokojeni s aktuálností webových stránek města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

- Ano
- Ne
- Nevím

13. Které informace Vám chybí na webu města Plzně ([www.plzen.eu](http://www.plzen.eu))?

*Text stručné odpovědi*



14. Čtete noviny vydávané Magistrátem města Plzně – Radniční listy, jež jsou distribuovány do každé domácnosti na území města Plzně?\*

- Ano, pravidelně
- Občas
- Zřídka
- Ne

15. Které rubriky Vám v Radničních listech chybí?

*Text stručné odpovědi*

16. Změnili byste grafickou podobu Radničních listů?

- Ano
- Ne
- Nevím

17. Rada města Plzně svým usnesením schválila, že Radniční listy jsou apolitické. Chtěli byste, aby Radniční listy obsahovaly politické názory vedení města i opozice?\*

- Ano
- Ne
- Nevím

18. Jaké jsou podle Vás slabá místa komunikace Magistrátu města Plzně s veřejností?

*Text dlouhé odpovědi*

---