

zadavatel

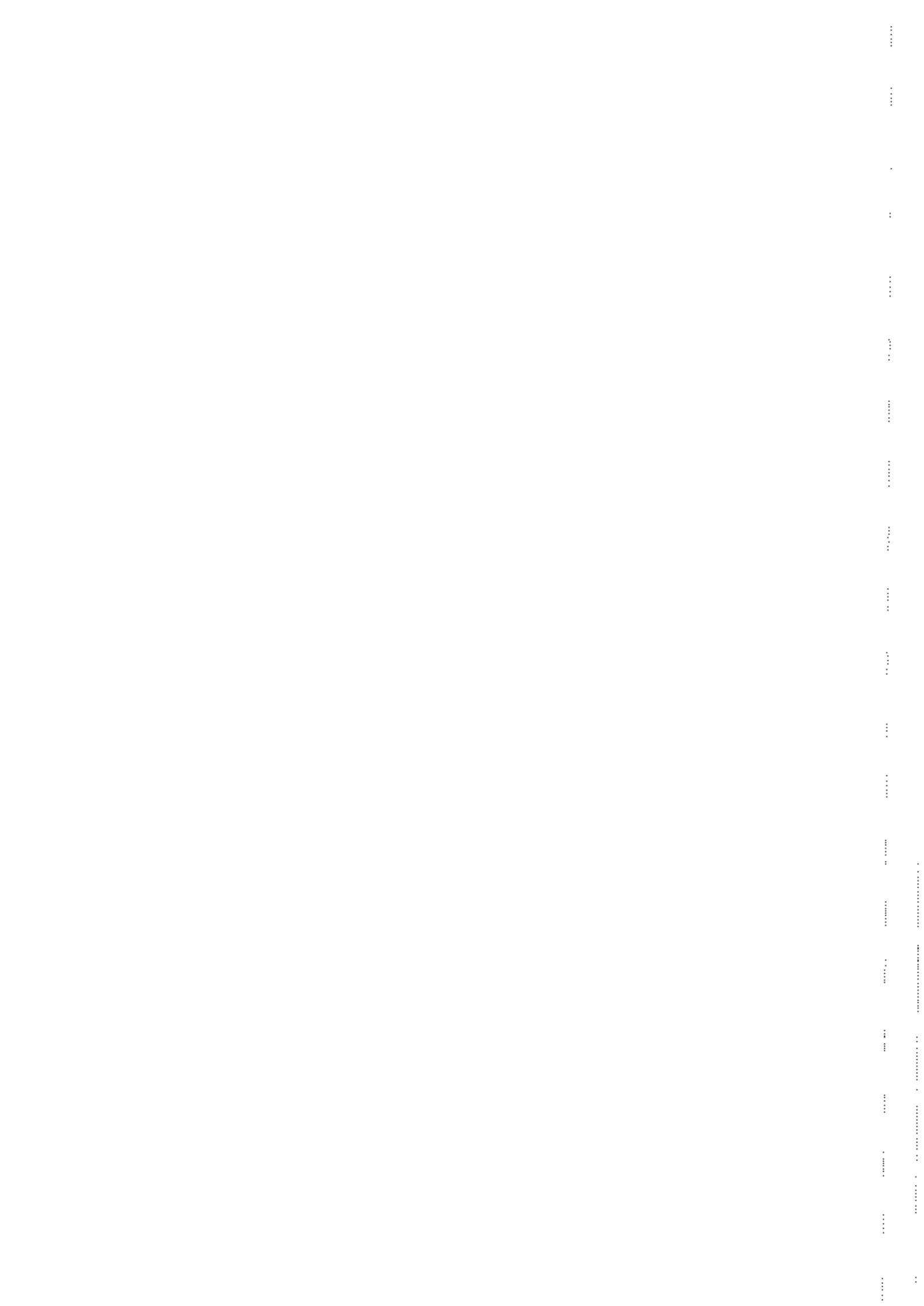
řešitel

Závěrečná zpráva
Zpracování komunikační strategie Zlínského kraje

v rámci



září 2006 - leden 2007



OBSAH

Úvod	1
I. etapa	1
II. etapa	12
III. etapa	21
IV. etapa	24
V. etapa	28

ÚVOD

Na základě smlouvy o partnerství č. D/1882/2006/STR, jejímž předmětem je zpracování a realizace Komunikační strategie Zlínského kraje, předkládáme závěrečnou zprávu z plnění 1. – 4. etapy.

I. ETAPA

Analytická část

Cíl 1. etapy

Provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí ZK vzhledem ke komunikaci Zlínského kraje.

Harmonogram činností souvisejících s I. etapou vytvoření komunikační strategie Zlínského kraje

A: STEP analýza: cílem analýzy bylo provést sběr a analýzu sekundárních dat ze sociálního, technologického, ekonomického a politického prostředí v regionálním, národním měřítku i z pohledu evropské integrace. Výstupy STEP analýzy v národním měřítku poskytnou přehled o současném stavu komunikace jednotlivých regionů v ČR. Cílem výstupu STEP analýzy z pohledu EU je získat přehled o současném stavu komunikace ve zvolených regionech EU.

B: SWOT analýza

a) vnitřní prostředí (S-W analýza) – účelem bylo zhodnocení současné situace vnitřního prostředí komunikace KÚ s důrazem na vlivy působící na komunikační strategii. Výstupem jsou zpracovaná primární šetření:

- a. *průzkum prostřednictvím dotazníků u zaměstnanců KÚ* – zjišťující úroveň spokojenosti a důležitosti faktorů vnitřního klimatu
- b. *standardizované rozhovory u členů Rady Zlínského kraje* s cílem zjistit polaritu a intenzitu vnitřních vlivů s důrazem na aktuální stav komunikace

b) vnější prostředí (O-T analýza) - cílem bylo zhodnotit příležitosti a ohrožení pro budoucí vývoj komunikace KÚ. Analýza vycházela z hodnocení:

- a. *Koncepčních a strategických dokumentů Zlínského kraje* v oblasti rozvoje kultury, cestovního ruchu, dopravy, vzdělávání, sociálních služeb, zemědělství a environmentalistiky včetně studia územních plánů
- b. *Koncepce Oddělení vnějších vztahů v nadnárodní i národní úrovni a její plnění*
- c. *současného design manuálu Zlínského kraje*
- d. *systemu rozdělování propagačních předmětů a cen*

- e. *Intenzity požadovaných komunikačních aktivit při akcích podporovaných nebo dotovaných Zlínským krajem*
- f. *Současného využití budovy „21“ ke komunikaci s cílovými skupinami*

Výstupem 1. etapy (viz níže) bylo nalezení 4 kauzálních strategických přístupů k faktorům vnitřního a vnějšího prostředí pro formulování strategií (nejen komunikačních):

- S-O využít silných stránek a velkých příležitostí
- W-O eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí
- S-T využívat silných stránek pro eliminaci hrozeb
- W-T řešit znepokojivý stav

Prostřednictvím kauzalit tak byly odhaleny silné a slabé stránky, které je možno prostřednictvím příležitostí zintenzivnit / eliminovat, a které mohou být ovlivněny hrozbami „konkurenčních“ krajů či v nadnárodním měřítku.

Řešitelský tým

Ing. Radomila Soukalová, PhD.

Ing. Martina Juřková

M.A. Vladimír Kovařík

Mgr. Richard Vodička

Řešitelský tým studentů | technik

Prezentace výsledků 1. etapy

Výsledky analýz byly prezentovány na workshopu, konaném dne 21. listopadu 2006 v budově Krajského úřadu. Přípomínky z řad zúčastněných byly zakomponovány do průběžné zprávy z plnění 1. etapy.

V 1. etapě nemohla být z objektivních důvodů zpracována závěrečná zpráva:

- z dotazníkového šetření u klientů KÚ z důvodu nedostatečného počtu vyplněných dotazníků, odevzdaných do přípravných boxů v sídle Krajského úřadu. Proto je nutné přesunout do doby realizace třetí, příp. pozdějších etap tyto činnosti a s tím související hodinovou dotaci.
- z rozšiřujícího dotazníkového šetření, zjišťujícího rozsah a důvody neuspokojivého hodnocení funkčnosti zpětné vazby u zaměstnanců Krajského úřadu. Průzkum bude předmětem 5. etapy.

Přípomínky k průběžné zprávě z 1. etapy

jsou uvedeny v její příloze 6, kde se nachází také jejich řešení ze strany řešitelů a reakce na podněty, jež zazněly na workshopu dne 21. listopadu 2006.

Výstup I. etapy

SWOT analýza

Na základě výše uvedených výstupů analýz byl vytvořen výčet:

S - silných stránek interního prostředí ZK s důrazem na komunikaci

W - slabých stránek interního prostředí ZK

O - příležitostí vnějšího prostředí ZK

T - ohrožení z vnějšího prostředí ZK:

SILNÉ STRÁNKY

- S₁ Využití 21. budovy ke komunikaci s cílovými skupinami – zejména novináři a veřejnost.
- S₂ Dostatečná komunikace budovy č. 21 jako místa kulturního využití či jako architektonické památky.
- S₃ Propracovaná smluvní ujednání prezentace ZK při zaštiťovaných a dotovaných akcích.
- S₄ Originální spojení 3 folklórních oblastí + nově pojímaná turistická oblast Zlínsko – prezentované jako „Kouzlo rozmanitosti“ – 10 tras po ZK, služby CR.
- S₅ Komunikace zastoupení ZK v Bruselu (EU)
- S₆ Stručnost a výstižnost „Výpisů usnesení ZK“
- S₇ Komunikace v oblasti soc. služeb, portál zkola.cz
- S₈ Aktualizace tiskových zpráv i krátkých aktualit z regionu.
- S₉ Spolupráce a interní komunikace v rámci Krajského úřadu
- S₁₀ Stabilita a jistota pracovního místa pro zaměstnance KÚ – hlavní motivátor.
- S₁₁ Komunikační strategie řešená v převážné části koncepčních materiálů.
- S₁₂ Kontinuita plánovaných a realizovaných činností Oddělení vnějších vztahů v nadnárodní úrovni.

SLABÉ STRÁNKY

- W₁ Nedostatečné využití 21. budovy ke komunikaci se zaměstnanci, příp. možno rozšířit služby pro veřejnost.
- W₂ Názevslaví pro budovu č. 21.
- W₃ Komunikace budovy č. 21 jako sídla KÚ.
- W₄ Nerovnoměrné požadavky na prezentaci při různých úrovních finanční dotace akce Zlínským krajem, nevyužití potenciálů komunikačních aktivit.
- W₅ Schází ujednání (ve smlouvě) či směrnici o porušení či nedodržení podmínek prezentace Zlínského kraje, zejména jeho symbolů dle design manuálu.

- W₆ Zacilení komunikace (vyjma sekce pro novináře).
- W₇ Komunikace s úzce profilovanými cílovými skupinami občanů či organizací, vyjma Asociace podnikatelek a manažerek.
- W₈ Chybí specializované portály (např. kultura, cestovní ruch).
- W₉ Chybí prezentace klastrů fungujících na území ZK (viz např. Olomoucký kraj)
- W₁₀ Odkaz na Okno do kraje, neupozorňující na náplň a zacílení magazínu
- W₁₁ Jazykové mutace www stránek (Jihočeský kraj – 8 mutací).
- W₁₂ Otevřenost k občanům (zveřejňování věstníků právních předpisů, rozhodnutí rady, zastupitelstva „výpis“ apod.) – viz Jihomoravský kraj.
- W₁₃ Krizová komunikace – materiály týkající se bezpečnosti obyvatel (pandemický plán, časté otázky, kryty civilní ochrany, kontakty, ...).
- W₁₄ Fyzické faktory (větrání, osvětlení, technické vybavení, ...) snižující kvalitu vnitřního prostředí.
- W₁₅ Omezená funkčnost zpětné vazby vnímaná zaměstnanci KÚ.
- W₁₆ Grafické zpracování loga Zlínského kraje (malá odlišitelnost grafického symbolu, barevnosti, nevhodný typ písma, nevyváženost proporcí).
- W₁₇ Grafické zpracování značek souvisejících s činností ZK (Partnerství pro novou strategii, RIS, Kouzlo rozmanitosti) z větší části nevychází z design manuálu.
- W₁₈ Absence systému sankcí za porušení pravidel užití značky ZK v souladu s design manuálem, chybějící pravidla pro užití symbolu ZK odděleně od textové části značky.
- W₁₉ Absence spolupráce jednotlivých odborů s OVV a tiskovým odborem. V koncepčních materiálech nezpracováno.
- W₂₀ Chybí formulace koncepce rozvoje vnějších vztahů na www stránkách ZK v nadnárodní i regionální úrovni.
- W₂₁ Nízká úroveň kontinuity realizace plánovaných činností OVV pro regionální vztahy.

PŘÍLEŽITOSTI

- O₁ Využití 21. budovy ke komunikaci s cílovými skupinami, nalezení nových příležitostí k setkání s cílovými skupinami (veřejnost, zástupci obcí a měst kraje).
- O₂ Sankční systém může přinést striktnější dodržování design manuálu.
- O₃ Rozšíření design manuálu o nové aplikace.
- O₄ V oblasti propagace: důslednější komunikace ZK v souvislosti s rozšiřováním dopravní infrastruktury – R 49, železniční koridor apod.
- O₅ V oblasti propagace: vydání propagačních materiálů s partnerským (sousedním) krajem.
- O₆ V oblasti propagace: výstavy v partnerských regionech a jejich prezentace na www stránkách ZK.
- O₇ V oblasti propagace: prezentace v podobně orientovaném kraji v zahraničí (aneb „...tak to děláme my“) folklór, průmysl, CR.

- O₈ V oblasti propagace: vytvoření vlastního cykloportálu či jiného turistického portálu (napojení, odkazy na www stránky s cestovní tematikou).
- O₉ Výměna zaměstnanců Krajského úřadu ZK a partnerského (sousedního) kraje, regionu
- O₁₀ Zapojení do projektu: Projekt E-NEI (projektové řízení získávání dotací z EU v oblasti hospodářského a sociálního rozvoje)
- O₁₁ Zapojení do projektu: Strategie regenerace brownfields v ČR (viz. Ústecký kraj).
- O₁₂ Zapojení do projektu: Projekt „Morava a Slezsko – přijďte a poznejte více“.
- O₁₃ Důslednější využití členství v Asociaci krajů ČR.
- O₁₄ Dobrá spolupráce s médii.
- O₁₅ Zájem novinářů.
- O₁₆ Organizování besed s občany.
- O₁₇ Přehledné uvádění propojení regionů na EU.

OHROŽENÍ

- T₁ Neakceptace doporučení souvisejících s nastavením komunikační strategie.
- T₂ Pochybnosti o zodpovědnosti a nezávislosti médií.
- T₃ Příliš bulvární pojetí informací – média.
- T₄ Nízká úroveň informačního systému.
- T₅ Partnerské regiony Zlínského kraje neuvádějí informace o spolupráci.
- T₆ Zaměření na konkurenční výhodu (jako u mnoha jiných regionů EU na cestovní ruch, historii, tradici)
- T₇ Vysoká interaktivita (prostupnost) webů evropských regionů, propojení stránek kraje s dílčími (samo)správními celky, městy, pamětihodnostmi měst regionu.
- T₈ Kvalita a informační hodnota bulletinů a newsletterů evropských regionů (i když jsou převážně v „malešském“ jazyce dané země).

Kauzální přístup ke SWOT analýze

1. Vliv příležitosti na silnou stránku

Vzájemný vztah S - O													
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	S ₁₀	S ₁₁	S ₁₂	Součet
O ₁	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	5
O ₂	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
O ₃	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
O ₄	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3
O ₅	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
O ₆	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
O ₇	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	5
O ₈	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3
O ₉	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
O ₁₀	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	4
O ₁₁	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O ₁₂	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
O ₁₃	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	4
O ₁₄	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
O ₁₅	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7
O ₁₆	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4
O ₁₇	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3
Součet	5	4	4	9	6	4	6	7	2	2	5	4	

Jak může příležitost podpořit naši silnou stránku, aneb silné stránky versus příležitosti?

Vzájemný vztah silných stránek a příležitostí poukazuje na oblasti, které se mohou oboustranně podpořit a zesílit tak svůj vliv. V této analýze se nejzřetelněji vyprofilovaly tyto silné stránky:

S₄ – originální spojení 3 folklórních oblastí + nově pojímaná turistická oblast Zlínsko – prezentované jako „Kouzlo rozmanitosti“ – 10 tras po ZK, služby CR,

S₈ – Aktualizace tiskových zpráv i krátkých aktualit z regionu.

Silnou stránku S₄ bych proto doporučila komunikovat jako konkurenční výhodu Zlínského kraje, která je zajímavá z pohledu zatraktivnění regionu v oblasti cestovního ruchu.

Silná stránka S₈ je důležitá z hlediska externí komunikace Zlínského kraje a to především s novináři a širokou veřejností. Podstatným aspektem v této oblasti je zajištění neustálé aktuálnosti zveřejňovaných tiskových zpráv a aktualit.

Z příležitostí, kterou mohou nejvýrazněji podpořit naše silné stránky, vzešly na prvním místě body: **dobrá spolupráce s médii a zájem novinářů**. Tyto příležitosti mohou podpořit 8 (respektive 7) z celkových 12 oblastí silných stránek a o jejich vlivu není třeba diskutovat. Mezi další významné příležitosti patří:

O₁ – Využití 21. budovy ke komunikaci s cílovými skupinami, nalezení nových příležitostí k setkání s cílovými skupinami (veřejnost, zástupci obcí a měst kraje).

Tato příležitost by mohla v budoucnu rozšířit hlavně silnou stránku S₁ (Využití 21. budovy ke komunikaci s cílovými skupinami – zejména novináři a veřejnost) a S₂ (Dostatečná komunikace budovy č. 21 jako místa kulturního využití či jako architektonické památky). V ostatních krajích není obvyklé, aby krajské sídlo bylo takovým unikátem jako bezesporu je 21. budova, a proto je důležité tuto výhodu co nejlépe využít.

O₇ – V oblasti propagace: prezentace v podobně orientovaném kraji v zahraničí (aneb „...tak to děláme my“) – folklór, průmysl, ČR.

V této oblasti by mělo dojít k většímu provázání spolupráce s partnerskými regiony v zahraničí a k dostatečné propagaci této spolupráce ve Zlínském kraji. Např. formou odkazů na webových stránkách Zlínského kraje, návštěv zástupců zahraničních partnerských regionů, akcí pro veřejnost („...polské dny ve Zlíně“), výstav atd.

2. Vliv ohrožení na silnou stránku

Vzájemný vztah S - T													
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	S ₁₀	S ₁₁	S ₁₂	Součet
T ₁	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	9
T ₂	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
T ₃	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	5
T ₄	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	5
T ₅	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
T ₆	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
T ₇	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3
T ₈	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	4
Součet	3	4	0	5	2	2	3	6	2	1	2	3	

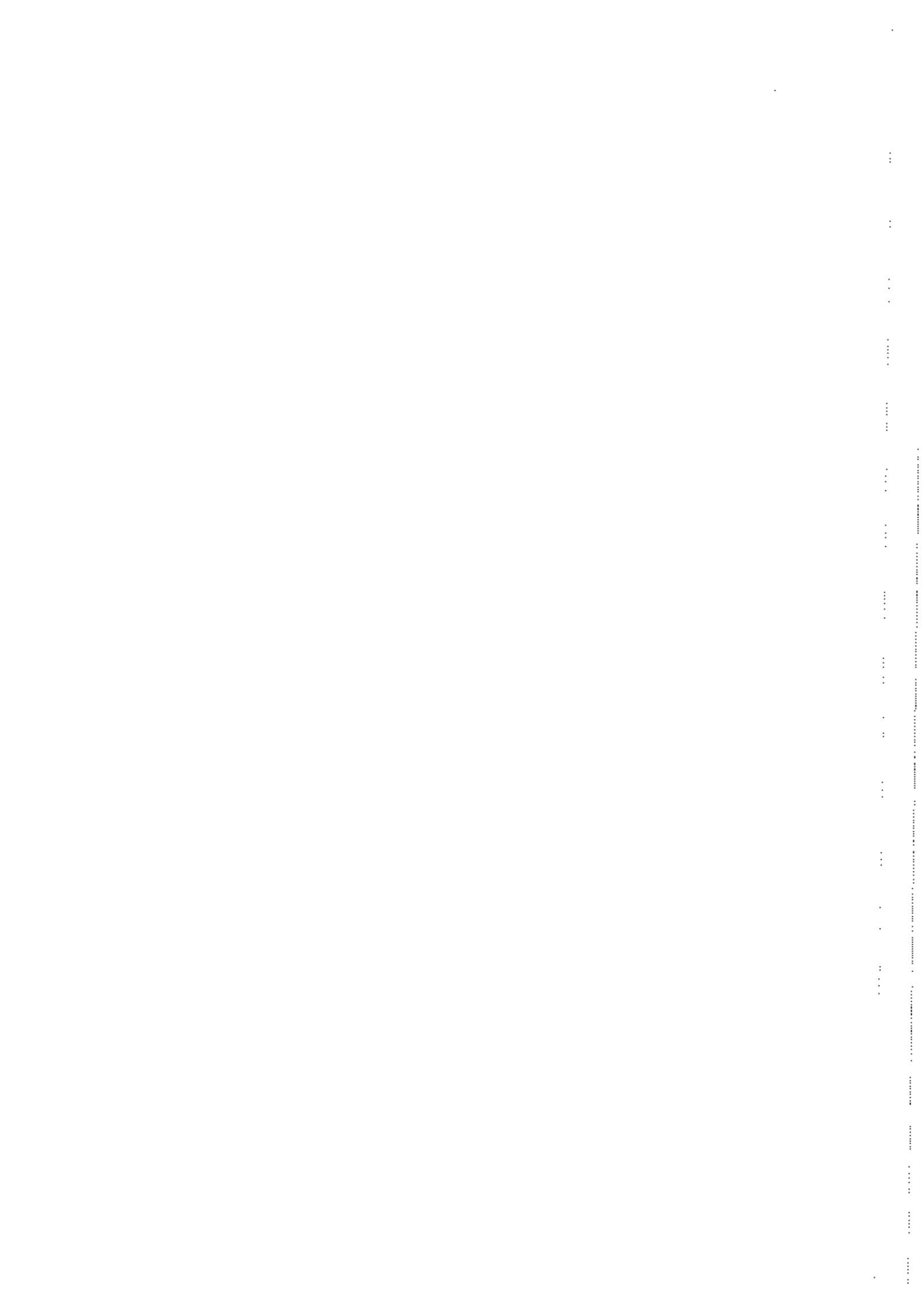
Jak může ohrožení zeslabit naši silnou stránku, aneb silné stránky versus ohrožení?

Vliv hrozeb působících na vytyčené silné stránky může znamenat snížení účinku silných stránek, proto je potřeba stanovit silné stránky, jež jsou ohroženy nejvíce. Patří zde následující oblasti silných stránek:

S₄ – originální spojení 3 folklórních oblastí + nově pojímaná turistická oblast Zlínsko – prezentované jako „Kouzlo rozmanitosti“ – 10 tras po ZK, služby CR,

S₈ – Aktualizace tiskových zpráv i krátkých aktualit z regionu.

Není náhoda, že v první části kauzální analýzy (vliv příležitostí na silné stránky) byly výsledné silné stránky totožné. Jedná se totiž o oblasti, které mohou být správným přístupem velmi prospěšné a v opačném případě mohou ztratit na svém vlivném postavení.



Silnou stránku S₄ nejvíce oslabuje nedostatečná informovanost veřejnosti i partnerských krajů o možnostech cestovního ruchu, které jsou touto oblastí nabízeny. S tímto problémem souvisí i oslabování silné stránky S₈. Tedy opět nedostatečná provázanost informačních sdělení s partnerskými krajů a navíc se zde objevuje ještě závažnější problém, a to pochybnosti o zodpovědnosti a nezávislosti médií a příliš bulvární pojetí zpráv. Tento faktor značně negativně ovlivňuje úsilí tiskového odboru Zlínského kraje, ovšem patří mezi velmi obtížně ovlivnitelné aspekty komunikace.

Z oblastí hrozeb, jež mohou nejvíce oslabit naše silné stránky, se nejzřetelněji vyprofilovaly následující okruhy:

T₁ – Neakceptace doporučení souvisejících s nastavením komunikační strategie.

Daná hrozba se ukázala být velmi silná, potenciálně může ohrozit až 9 z 12 vytyčených silných stránek. V tomto směru lze doporučit pouze důsledné sladění vykonávaných činností s udělenými doporučeními.

T₃ – Příliš bulvární pojetí informací – média.

Jak již bylo naznačeno výše, jedná se externí faktor, který nelze nijak významně ovlivnit.

T₄ – Nízká úroveň informačního systému.

Zde se jedná o komunikaci Zlínského kraje navenek. Tato oblast může být eliminována podobně jako hrozba T₁ důslednou akceptací doporučení souvisejících s nastavením komunikační strategie.



3. Vliv hrozeb na slabé stránky

Významový vztah W – T									
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Součet
W1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W2	1	1	0	0	0	1	0	1	4
W3	1	0	0	1	0	0	0	1	3
W4	1	1	1	1	1	0	0	0	5
W5	0	1	0	1	0	0	0	0	2
W6	1	0	0	0	1	0	1	1	4
W7	1	0	0	0	0	1	1	0	3
W8	1	0	0	1	1	1	1	0	5
W9	0	0	0	1	0	1	0	0	2
W10	0	0	0	1	0	0	0	1	2
W11	1	0	0	1	0	1	0	1	4
W12	1	0	0	1	0	0	0	0	2
W13	0	0	0	1	0	0	0	0	1
W14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W15	1	0	0	0	0	0	0	0	1
W16	0	0	0	1	0	0	0	1	2
W17	0	0	0	1	0	0	0	1	2
W18	0	1	0	1	0	0	0	0	2
W19	0	0	0	1	0	0	0	0	1
W20	1	0	0	1	1	1	1	0	5
W21	0	0	0	0	1	1	1	1	4
Součet	10	4	1	14	5	7	5	8	-

Jak může ohrožení oslabit naši slabou stránku?

Jako závažná omezení ve vztahu k ohrožení se projeví především nízká úroveň komunikačního systému a neakceptování doporučení souvisejících s nastavením komunikační strategie. Také není dobré podceňovat kvalitu a informační hodnotu bulletinů a newsletterů evropských regionů.

Závažná omezení ve vztahu ke slabým stránkám se vyskytly zejména v nedostatku specializovaných portálů (např. kultura či cestovní ruch) a také nedostatečnou formulací koncepce rozvoje vnějších vztahů na www stránkách kraje v nadnárodní i regionální úrovni.

Nesmí se podceňovat ani názvosloví pro budovu číslo 21, protože je důležité, aby tato budova byla nazývána jedním vybraným jménem, aby nedocházelo k nesrovnalostem. Dále je vhodné obohatit webové stránky Zlínského kraje o jazykové mutace. Nebezpečím je také nízká úroveň kontinuity a realizace plánovaných činností OVV pro regionální vztahy.

4. Vliv příležitosti na slabou stránku

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	Součet
W1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
W2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
W3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
W4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	6
W5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
W6	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	9
W7	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	7
W8	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
W9	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6
W10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
W11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W12	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5
W13	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	5
W14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W15	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
W16	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
W17	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
W18	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
W19	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3
W20	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6
W21	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Součet	7	4	4	4	7	4	5	3	4	1	1	2	3	10	8	5	4	-

Může příležitost eliminovat naši slabou stránku?

Z analýzy vyplývá, že příležitostí je především dobrá spolupráce s médii a zájem novinářů. Prezentace v podobně orientovaném kraji v zahraničí (zaměřením na folklór, průmysl atd.) má dobrou šanci eliminovat slabé stránky. Také vydání propagačních materiálů s partnerským či sousedním krajem může být dobrou příležitostí do budoucna. Dále se ukazuje velmi výhodná možnost využít 21. budovu ke komunikaci s cílovými skupinami.

Nejllepší možnosti pro odstranění slabé stránky máme na poli komunikace s úzce profilovanými cílovými skupinami občanů či organizací, vyjma Asociace podnikatelů a manažerek. Vhodná je prezentace klastrů fungujících na území ZK. Dále je potřebná



otevřenost k občanům (zveřejňování věstníků právních předpisů, rozhodnutí rady, zastupitelstva – výpis apod.). Zlínský kraj by neměl opomíjet krizovou komunikaci – materiály týkající se bezpečnosti obyvatel (pandemický plán, kryty civilní ochrany, kontakty...).

K dalšímu omezení slabé stránky může dojít grafickým zpracováním značek souvisejících s činností ZK (Partnerství pro novou strategii, RIS, Kouzlo rozmanitosti), protože jejich prvky nevycházejí z design manuálu, což se může projevit negativně zejména v pochopení těchto činností.

II. ETAPA

Profilace cílových skupin komunikace

V rámci druhé etapy byla zpracována profilace cílových skupin komunikace, jejich očekávání a navrženy komunikační nástroje a kanály pro každou cílovou skupinu. Tato etapa se tedy skládala ze 3 aktivit.

1. aktivita: Identifikace a charakteristika cílových skupin ve vztahu ke komunikaci KÚ

Primární cílové skupiny:

- Zákazníci a klienti (občané) – fyzické osoby
- Podnikatelé a právnické osoby
- Zaměstnanci KÚ
- Obecní úřady a instituce státní správy
- Organizace zřizované krajem

Sekundární cílové skupiny:

- Nestátní neziskové organizace
- Veřejné či profesní skupiny, svazy
- Pracovníci sdělovacích prostředků
- Pracovníci vzdělávacího systému
- Národní vláda a instituce EU

Identifikace primárních i sekundárních skupin byla v případě zaměstnanců a klientů KÚ provedena na základě výsledků výzkumného šetření, tj. sběrem primárních, ale také sekundárních informací podle stanovených kritérií (demografická hlediska, geografická hlediska v rámci regionu, potřeby a očekávání podle specifikací jednotlivých segmentů, jejich velikost a množství v rámci kraje u organizací). U ostatních cílových skupin byly identifikační údaje sesbírány ze sekundárních zdrojů.

2.aktivita: Charakteristika profilů segmentů podle zvolených kritérií – objasnění vztahů a vzájemných požadavků mezi danou cílovou skupinou a Zlínským krajem (resp. Krajským úřadem) V rámci této aktivity bylo pro jednotlivé cílové skupiny třeba definovat:

- požadavky cílové skupiny a profesních sdružení vzhledem ke KÚ:

- aktivní komunikace a spolupráce
- podpora akcí na podporu regionu
- operativní vyjádření a postoj k požadavkům cílové skupiny

- možnost využití komunikace cílové skupiny („nabídky“) směrem ke KÚ:

- podněty k rozvoji podnikání v kraji
- možné připomínkování strategií rozvoje regionu.

a následně vyprofilovat doporučení pro KÚ.

Cílem profilace segmentů (cílových skupin) je stručně a jasně charakterizovat typického zástupce primárních i sekundárních cílových skupin a dle výše provedených analýz navrhnout

efektivní způsob komunikace KÚ s danou cílovou skupinou, což se podařilo zejména u CS, které byly podrobeny výzkumnému šetření.

3. aktivita: Návrhy způsobů komunikace a volba vhodných komunikačních nástrojů pro jednotlivé cílové skupiny

Výstupem jsou návrhy využití komunikačních kanálů a nástrojů k efektivní a oboustranné komunikaci s primárními i sekundárními cílovými skupinami.

Řešitelský tým

Ing. Martina Juříková

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Studenti a technik

Prezentace výsledků

Výsledky 2. etapy byly prezentovány na workshopu dne 18.11. 2006 v budově Krajského úřadu. Přípomínky byly zapracovány do průběžné zprávy z plnění II. etapy.

Ukázka výstupu

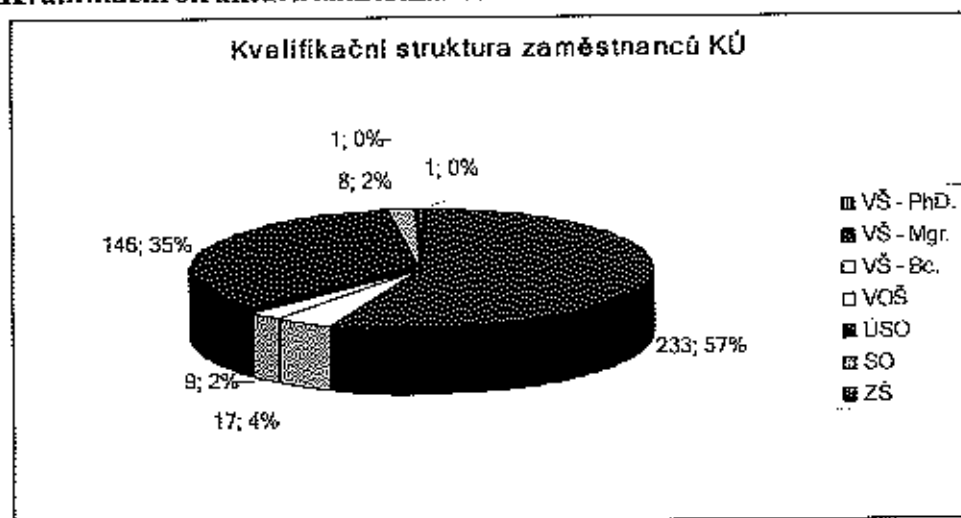
Cílová skupina: zaměstnanci KÚ ZK

demografická hlediska k 31. 12. 2005:

Celkový počet: 415 z toho 275 žen

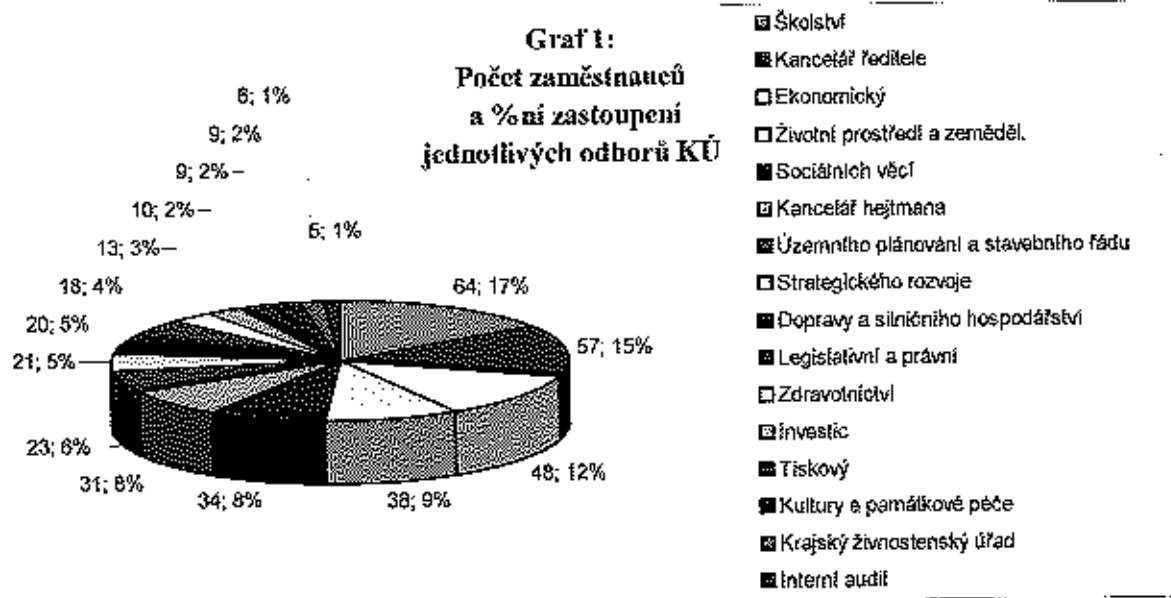
Průměrný věk: 41 let

Kvalifikační struktura zaměstnanců



.....

Struktura zaměstnanců Krajského úřadu podle odborů



Zaměstnanci KÚ ve vedoucích funkcích

Vedoucí odborů	16 z toho 4 ženy
Vedoucí oddělení	43 z toho 23 žen
Celkem	59 z toho 27 žen



Potřeby a očekávání

Z provedených analýz vyplývá, že nejvýznamnějším motivačním faktorem pro zaměstnance KÚ je jistota pracovního místa a finančního zabezpečení (platu), zatímco největší nedostatky spatřují v pracovním prostředí interiérů a exteriérů svých kanceláří. Jisté nedostatky vidí také v procesní stránce své práce, tzn. v míře byrokracie, získávání a funkčnosti zpětné vazby apod.

Profil CS: zaměstnanci KÚ ZK

Zástupce cílové skupiny „Zaměstnanci“ má 41 let, vysokoškolské či úplné střední odborné vzdělání vycházející z požadavků na jeho pozici v organizační struktuře KÚ. Rád pracuje v upraveném pracovním prostředí, vyhovujícím všem normám (hluku, světelnosti apod.). Mezilidské vztahy a interní komunikaci (včetně komunikace s nadřízenými) považuje za důležité faktory vnitřního klimatu a s jejich úrovní je převážně spokojen. Zaměstnanec KÚ je motivován především stabilitou a finanční jistotou, což v dnešní době považuje také za důležité. Nedostatky spatřuje v získávání a funkčnosti zpětné vazby, na jejíž rozbor by mělo být soustředěno další průzkumné šetření.

Je třeba si uvědomit, **jakou úlohu, roli hrají zaměstnanci** na různých úrovních organizační struktury ve vztahu ke komunikaci:

- každý zaměstnanec = nositel referencí a P. R., podíl se na tvorbě image
- vedoucí odborů či oddělení = zprostředkovatelé informací, a to oběma směry. V současné době řešeno jako součást tvorby tzv. „informačního managementu“.

Komunikační kanály:

- e-maily a telefonní linky – operativní komunikace
- osobní kontakt – při operativních schůzkách i strategických jednáních.

Komunikační nástroje:

- vnitřní informační systém
 - a) vyhlášky, směrnice a další vnitřní předpisy
 - b) systém sdílení a předávání informací prostřednictvím IT modulů
 - c) systém rezervací schůzek a jednání
- porady, schůzky
- interní časopis – nástroj komunikace mezi managementem a zaměstnanci KÚ, ale také mezi zaměstnanci navzájem
- neformální setkání – Mikulášská besídka, Sportovní den.

Cílová skupina: Obecní úřady a instituce veřejné¹ správy

Obce

Geografická struktura měst a obcí Zlínského kraje:

- Zlín (počet obcí 87, z toho měst 10),
- Vsetín (počet obcí 59, z toho měst 6),
- Uherské Hradiště (počet obcí 78, z toho měst 7),
- Kroměříž (počet obcí 80, z toho měst 7),

Ve Zlínském kraji se nachází 4 regiony s 24 mikroregiony, do kterých spadá 304 obcí, z toho 30 měst. Zvláštní kategorií jsou obce s rozšířenou působností, se kterými Zlínský kraj komunikuje intenzivněji, jakožto se zprostředkovatelem informačního servisu pro spadající obce tj. 13 obcí s rozšířenou působností: Bystřice pod Hostýncem, Holešov, Kroměříž, Luhačovice, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí, Vizovice, Vsetín, Zlín

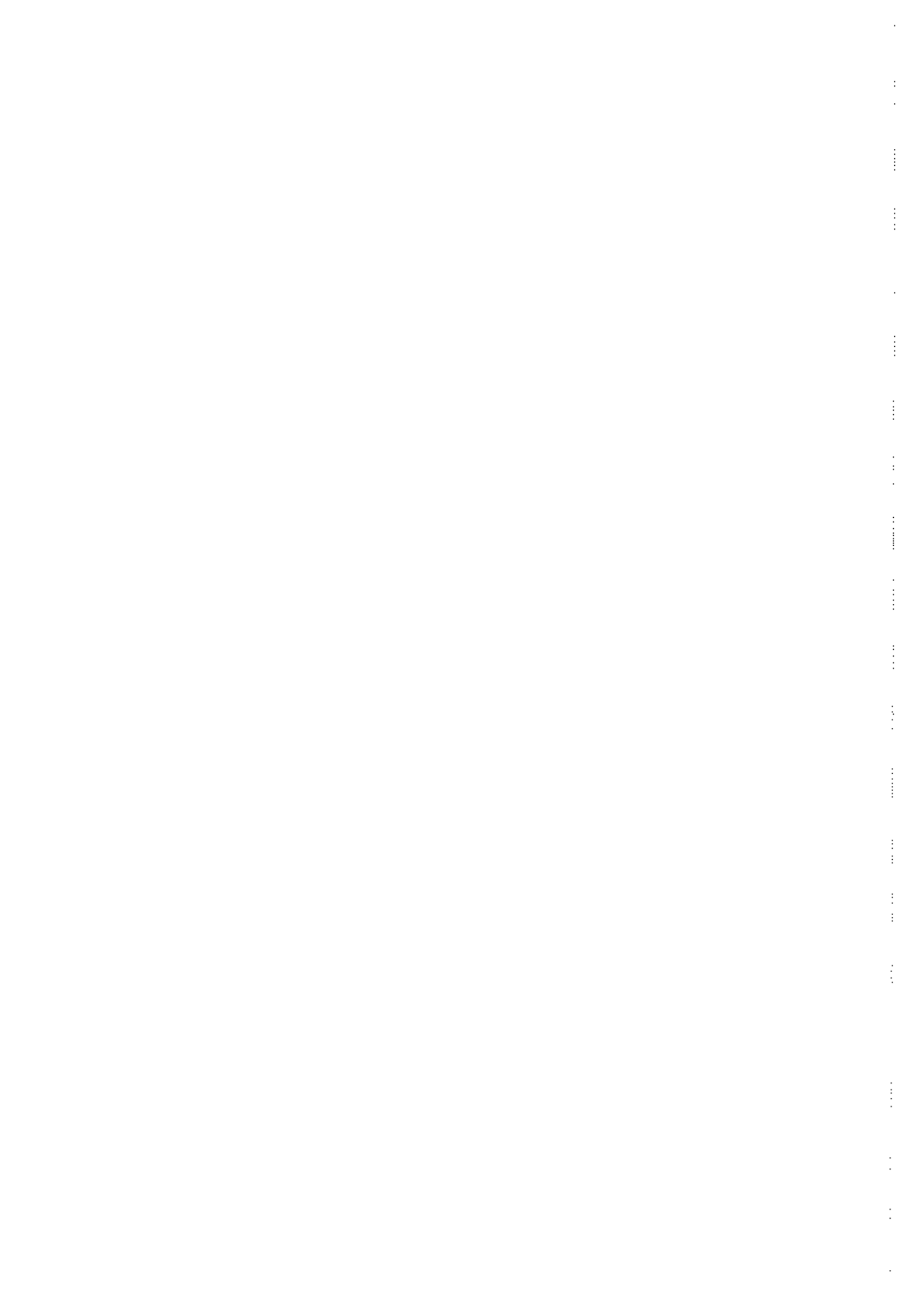
Instituce státní správy

Do této oblasti ve ZK spadají²:

- Archivy (4)
- Celní úřady (3)
- Český statistický úřad (1)
- Dopravně-správní agendy (14)
- Finanční úřady (13)

¹ Na základě připomínky ing. Minaříka na workshopu zaměřeno původně uvedené adjektivum „státní“ za přesnější „veřejné“

² dle www.statnisprava.cz – odkaz Zlínský kraj



- Hygienické stanice (4)
- Katastrální úřady (9)
- Matriční úřady (96)
- Odbory školství (14)
- Památkové ústavy (1)
- Pozemkový fond ČR (2)
- Soudy a státní zastupitelství (9)
- Správa a ochrana přírody (2)
- Správa sociálního zabezpečení (5)
- Státní energetická inspekce (1)
- Státní veterinární správa (6)
- Stavební úřady (37)
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (4)
- Úřady práce (13)
- Ústav zdravotnických informací a statistiky (1)
- Vojenské velitelství (1)
- Zdravotní ústavy (5)
- Zemědělské agentury a pozemkové úřady (5)
- Živnostenské úřady (14)
- Ostatní státní instituce (2)

Závěr: provázanost Zlínského kraje s městy, obcemi a institucemi státní správy je velmi silná, oboustranná a komplikovaná. Celkový počet všech institucí státní správy vypovídá o vysoké kvantitě vzájemné komunikace. V této oblasti by proto bylo *vhodné standardizovat co největší množství používaných dokumentů* a dosáhnout tak značného zjednodušení komunikačního procesu.

Důvody pro komunikaci:

- zákon o obcích stanovuje posloupnost v řízení a to v pořadí ministerstvo → kraj → obec, tzn. že obec posílají Krajskému úřadu všechna hlášení, včetně účetních závěrek i jimi řízených příspěvkových organizací
- strategická rozhodnutí ZK mohou výrazně ovlivnit plánování aktivit na úrovni obce
- metodika, ale také administrativní, operativní záležitosti, předpisy, vyhlášky - obce jsou zodpovědné hierarchicky výše postaveným krajům, stejně tak i instituce státní správy mívají obvykle svá krajské vedení, s nimiž konzultují určité taktické záležitosti
- vzdělávání a školení představitelů obcí v oblastech výkladu zákonů, státní správy, možnostech využití fondů EU aj.

Doporučení pro KÚ:

Jelikož v oblasti vzájemné spolupráce mezi ZK a obcemi, respektive institucemi státní správy (jejich výčet je uveden výše) existují zákonem určené situace, ve kterých dané subjekty musejí spolu komunikovat, bylo by vhodné zamyslet na nad jejím zefektivněním, důslednější propagaci a využitím k prohloubení vzájemné spolupráce. Většina z těchto oblastí by byla také zajímavým tématem pro regionální média a případnou publicitu by zajisté ocenil jak ZK, tak i obce (případně další instituce státní správy).

Stávající prostředky (dokumenty a události) komunikace ZK s obcemi a institucemi st. správy:

Setkávání s představiteli měst a obcí - Cílem těchto setkání je přesvědčit představitele obcí a měst o zájmu úřadu a jeho dalších složek spolupracovat s okolím a metodicky mu pomáhat. Výsledkem této spolupráce je předávání pravdivých, srozumitelných a operativních informací face to face o dění ve veřejné správě a projednávání možností dalších forem spolupráce.

Program rozvoje kraje – s cílem: informovat města a obce v kraji o plánování jakýchkoliv budoucích aktivit ve ZK) - program rozvoje kraje na rok 2006 zde: http://www.kr-zlinsky.cz/vismo/450019/plan_rozvoje_2006.xls

Strategické plány a dokumenty týkající se měst a obcí – významné projekty: rychlostní komunikace R 55, železniční koridor atd.

Regionální operační program (priority tvoří doprava, integrovaný rozvoj a obnova regionů, cestovní ruch) – zdroj:

http://www.nuts2strednimorava.cz/upload.cs/c/cd7ac254_1_rop_07_101006.pdf

Akční plány (cestovní ruch, dopravní infrastruktura, boj proti drogám, zaměstnanost, sociální služby atd.)

Dokumenty týkající se krizové komunikace a koordinace záchranných akcí v rámci ZK (povodňová opatření, hasičský záchranný sbor ZK, prevence atd.)

Dokumenty týkající se **oblasti trvale udržitelného rozvoje** (např. Program na podporu obnovy venkova)

Kulturní a společenské akce v regionu

Významné události v regionu (Liptál – vesnice roku, Mezinárodní festival pro děti a mládež atd.).

Doporučené komunikační kanály a příležitosti jejich využití

E-mail

Je vhodný pro každodenní osobní komunikaci u problémů, které je nutné operativně a poměrně pravidelně řešit. V této situaci lze předpokládat, že obě komunikující strany se znají, ať už osobně nebo zprostředkovaně, proto je komunikace přes e-maily vhodná pro tyto oblasti:

- běžná administrativa, která se vztahuje k městům, obcím a institucím státní správy
- komunikování problémů, které je nutné okamžitě vyřešit (+ komunikace přes telefon, případ. fax)
- připomínkování vznikajících dokumentů
- pozvánky na oficiální akce pořádané ZK pouze pro vybrané hosty (případně komunikace formou poštovní zásilky)
- pozvánky na různé akce, nejlépe úhledně graficky zpracované (případně komunikace formou poštovní zásilky, nebo „vyvěšením“ na webové stránky kraje)
- blahopřání, děkovné dopisy atd. (případně + komunikace formou poštovní zásilky, komunikace formou propagačního dárku)
- udržování přátelských vztahů mezi ZK a městy, obcemi a institucemi státní správy ve ZK.

Problémem zůstává absence IT technologií (přístupu k emailu) na obecních úřadech v malých obcích.

Poštovní zásilka

V dnešní době ztratila poštovní zásilka na své aktuálnosti, finanční efektivnosti a operativnosti, proto je spíše vhodná jako reprezentační nástroj v komunikaci (kromě

oznámení, která musí být dle zákona doručena přímo do rukou adresáta – tato situace komunikací ZK vs. města, obce, instituce státní správy, taktéž nastává, ale není předmětem této analýzy). Jedná se např. o:

- zaslání výroční zprávy důležitým partnerům z řad starostů měst a obcí ZK, příp. ředitelům institucí ve ZK
- blahopřání, děkovné dopisy
- pozvánky na kulturní a společenské akce
- pozvánky na oficiální akce pořádané ZK pouze pro vybrané hosty.

Telefon, fax

Velmi operativní komunikační nástroj a je vhodný pro rychlá řešení nastalých problémů. Může se jednat jak o formální, tak i neformální osobní komunikaci:

- běžná administrativa týkající se měst, obcí a institucí státní správy ve ZK
- komunikování problémů, které je nutné okamžitě vyřešit
- udržování přátelských vztahů mezi ZK a městy, obcemi a institucemi státní správy ve ZK.

Osobní kontakty, návštěvy, setkání

Vzhledem k časové náročnosti je nutné správně stanovit nejdůležitější oblasti, v nichž dokáže osobní návštěva nebo setkání přinést efekt úměrný úsilí, které musí být vynaloženo. Tento nástroj je vhodný hlavně z hlediska vybudování si dobrých mezilidských vztahů pro budoucí jednání a otvírá tak lepší cestu pro řešení problematických situací v budoucnu:

- projednání důležitých dokumentů, strategických plánů atd.
- účast na velmi významných oslavách (např. pětisté výročí založení obce), otevření projektu financovaného zčásti ZK (např. otevření nového dopravního úseku)
- oblast vzájemné komunikace.

Doporučované komunikační nástroje a jejich využití

Setkávání s představiteli měst a obcí – nadále rozvíjet a využívat ke komunikaci.

Webové stránky ZK, propojení na webové stránky ostatních měst, obcí a institucí státní správy - „Vývěšení“ informace na webové stránky města zastupuje komunikaci veřejnou, široce zacílenou, dobře dostupnou, v některých případech i danou ze zákona (Informace dle zákona č. 106/1999 Sb.). Dále lze na stránkách využít spoustu sekcí, kam může být informace umístěna. Nejlépe viditelné a šířeji zacílené informace jsou ty, jež jsou umístěny na domovské stránce ZK. Informace ve specializovaných sekcích jsou naopak vytvořeny pro konkrétní cílovou skupinu, která je na svou sekci obvykle zvyklá a dokáže si zde sdělení vyhledat:

- krátké aktuality z celého kraje
- pozvánky na kulturní a společenské akce v celém kraji
- výroční zpráva, dokumenty strategického plánování, regionální operační programy, akční plány
- kontakty na města, obce, instituce státní správy ve ZK
- odkazy na stránky měst, obcí, institucí státní správy ve ZK
- informace o dotacích a grantech souvisejících s celým ZK.



Výroční zpráva ZK - rozesílání obcím a institucím státní správy ve ZK podle významu, ve fyzické nebo elektronické podobě.

Úřední deska - kromě povinně zveřejňovaných informací lze úřední desku využít i k propagaci významných akcí pořádaných na území celého ZK:

- informace zveřejňované ze zákona
- pozvánky na kulturní společenské události konaných v celém ZK.

Veřejná projednávání - i zde se mohou objevit zástupci měst, obcí a institucí veřejné správy ZK:

- oficiální projednávání předem určených dokumentů
- místo pro dotazy, návrhy, připomínky.

Marketingový výzkum preferencí - ankety, rozhovory

Nástroj je vhodný pro zjišťování zpětné vazby, názorů a připomínek od měst, obcí a institucí veřejné správy v rámci ZK a to např. v těchto oblastech:

- oblast vzájemné komunikace
- oblasti nejožehavějších problémů, jež města, obce a instituce veřejné správy trápí
- jednotlivé oblasti problematiky dle odborů ÚK.

Tiskové konference

V rámci tiskových konferencí se mohou vzájemně setkávat zástupci ZK, měst, obcí a institucí státní správy ZK. Tento nástroj je vhodný pro veřejné komunikování dané oblasti problematiky a často bývá spojen i s mediální publicitou. Někdy bývá tisková konference uspořádána přímo za účelem informování médií o nových skutečnostech, např:

- projednání důležitých dokumentů, strategických plánů atd.
- oficiální projednávání předem určených dokumentů
- místo pro dotazy, návrhy, připomínky.

Regionální média

Regionální média mohou pomoci k dosažení žádané publicity a tím ke zvýšení povědomí o činnosti ZK ve vztahu k městům, obcím a institucím státní správy ZK. Zároveň tato medializace poslouží k budování dobrých vztahů mezi těmito institucemi. Informace se mohou týkat všech výše zmiňovaných oblastí.

Tištěné materiály a tiskové zprávy

Tiskové materiály jsou nenahraditelné při podepisování smluv a dohod, jsou vhodné jako podklady při osobním jednání a neobejde se bez nich mnoho ostatních forem komunikace (poštovní zásilka, fax, úřední deska, tiskové konference atd.):

- veškeré smlouvy, dohody, projekty
- zápisy z jednání
- podklady pro budoucí projekty
- tiskové zprávy
- materiály k tiskovým konferencím
- dokumenty týkající se jednotlivých oblastí problematiky dle odborů ÚK.

Propagační materiály a předměty

Způsob komunikace pomocí předání propagačních materiálů a dárků může být efektivní. Pokud cílová skupina ocení předané předměty a využije je tak, jak je zamýšleno, pak tato forma komunikace dokáže velmi rychle navodit přátelskou atmosféru a vhodné prostředí pro další jednání. Pokud je však propagačních materiálů a dárků využito v komunikaci nevhodným způsobem, pak zcela ztrácí svůj smysl, stávají se neefektivní a neekonomickou formou komunikace. Možnosti využití:

- kulturní a společenské akce
- významné události v regionu
- oficiální návštěvy
- osobní návštěvy a setkání
- doplněk ke komunikaci formou blahopřání, děkovného dopisu
- udržování přátelských vztahů mezi ZK a městy, obcemi a institucemi státní správy ve ZK.

Pozn. Ostatní profily primárních i sekundárních cílových skupin jsou uvedeny v průběžné zprávě z plnění II. etapy



III. ETAPA

Návrh strategických cílů pro naplnění komunikační strategie

V rámci 3. etapy byl zpracován návrh dílčí části komunikační strategie Zlínského kraje v souladu s jeho strategickými cíli a cíli komunikace subjektů působících v kraji tak, aby došlo k jejich vzájemnému efektivnímu propojení. Specificky zaměřené části komunikační strategie zahrnují návrhy v oblasti:

3.1 koncepce vnějších vztahů – výstup provedených analýz STEP, SWOT a profilace jednotlivých cílových skupin ve vztahu ke strategickým cílům kraje v návaznosti na národní a evropské záměry

3.2 systému interní komunikace a zpětné vazby

- mezi Radou Zlínského kraje a KÚ
- mezi zaměstnanci KÚ

3.3 systému externí komunikace

- rozšíření design manuálu o další aplikace
- využití recepce a budovy „21“ k efektivní komunikaci s cílovými skupinami
- zefektivnění systému rozdělování propagačních předmětů a cen
- námět na vypracování interaktivního infoportálu cílových skupin
- vytvoření kalendáře akcí a plánů propagace jednotlivých eventů, činností P. R. apod.
- dalších částí strategického rámce komunikace KÚ.

Řešitelský tým

Ing. Martina Juřiková
Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.
Studenti a technik

Prezentace výsledků

Výsledky 3. etapy byly prezentovány na workshopu dne 15.01. 2007 v budově Krajského úřadu. Připomínky jsou zapracovány do průběžné zprávy z plnění 3. a 4. etapy.

Struktura výstupu III. etapy

I. Návrhy pro oblast koncepce vnějších vztahů

- vypracovat kalendář akcí
- plánování činností na kalendářní rok
- aktuálně doplňovat kalendář akcí
- spolupráce s Tiskovým odborem
- vypracovat koncepci rozvoje vnějších vztahů
- efektivně a účelně spolupracovat s TO

2. Strategické návrhy pro komunikaci a zpětnou vazbu mezi radními a zaměstnanci KÚ či radními navzájem

- implementace nových modulů do informačního systému KÚ, vedoucí ke zefektivnění třídění a zpracování dat či zpětné vazby
- využití pozitivního vnímání tiskového odboru k efektivní spolupráci a koordinaci akcí prezentovaných navenek
- nadále důsledně využívat P. R. akce (zejména tiskové konference a Hejtmanské dny) pro obousměrnou komunikaci s radními
- ve spolupráci s tiskovým odborem vytvořit databázi médií, která poskytuje pravdivá, spolehlivá a důvěryhodná data
- nástroji marketingového výzkumu zjistit problematické oblasti vnitřního klimatu – mezi radními – a jejich řešení

3. Strategické návrhy pro využití budovy 21 ke komunikaci

- sjednotit nejednotnou terminologii, označení budovy 21 – alespoň v tiskovinách a headlinech tiskových zpráv používat označení „Bařův mrakodrap“
- Ověřit zpětnou vazbou nakolik jsou cílové skupiny informovány o /ne/pravidelných akcích, pořádaných v budově č. 21.
- Propojit tiskové zprávy KÚ s regionálně či tématicky (např. kulturně) orientovanými portály a tak informovat veřejnost o pořádaných akcích
- Zřízení informačního centra, plnícího mj. funkci komunikační agentury Zlínského kraje

4. Interaktivní infoportál – diferencovat obsah dle cílových skupin:

- OBCE
- NNO
- ZAMĚSTNANCI KÚ
- TURISTÉ

.....



- **OBČANÉ, VLŘEJNOST**

Náplň a technické zázemí infoportálu je v současné době řešeno v rámci jiného projektu KÚ, tudíž není blíže specifikováno v této zprávě.

5. Návrhy pro oblast systému externí komunikace pro vytvoření kalendáře akcí a plánů propagace:

- doplnit koncepční materiály o koncepci komunikačních aktivit
- plánování ročních komunikačních aktivit
- vytvořit ediční plán
- stanovení odpovědností za koordinaci tvorby kal. akcí

6. Návrhy v oblasti strategického rámce komunikace KÚ

- zacílení propagačních prostředků
- spolupráce s Krajskou hospodářskou komorou
- doporučení pro akce podporované a zaštiťované ZK

IV. ETAPA

Akční plán realizace a vnitřní propagace komunikační strategie

Cílem bylo vytvoření harmonogramu činností spojených s implementací a realizací návrhů komunikační strategie do všech odborů a organizačních úrovní Krajského úřadu.

Akční plán byl vytvořen dle výsledků jednotlivých analýz a provedených dílčích kroků (výše specifikovaných v projektu).

Řešitelský tým

Ing. Martina Juříková
Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.
MA. Vladimír Kovařík
Mgr. Richard Vodička
Studenti

Prezentace výsledků

Výsledky 4. etapy byly prezentovány na workshopu dne 15.01. 2007 v budově Krajského úřadu. Přípomínky jsou zapracovány do průběžné zprávy z IV. etapy.

Výstup

V oblasti koncepce vnějších vztahů

Spolupráce OVV s TO

- **efektivně a účelně spolupracovat** s Tiskovým odborem na přípravě akcí a aktivit kraje, které souvisí s prezentací a propagací činností KÚ či Zlínského kraje (spolupráce v oblasti redakční úpravy textů prezentačních materiálů, zajišťování propagačních předmětů, TO potřebuje znát základní informace o aktivitách, neboť o nich má informovat veřejnost)
- **doplnit koncepční materiály o koncepci komunikačních aktivit odborů** (ty odbory, které ji nemají). Odbory, které v rámci svých koncepčních dokumentů neřeší komunikaci by měly dopracovat koncepci vnější komunikace (tzn. stanovit cíle a základní směry vývoje komunikace oblasti či problematiky, kterou se odbor zabývá). Koncepce komunikace by měla vycházet z cílů komunikace kraje jako celku (tzn. z koncepce komunikace OVV)
- **identifikace konkrétních akcí** - koncepční cíle komunikace realizovat prostřednictvím **plánování ročních komunikačních aktivit**, které budou součástí kalendáře akcí celého KÚ. Každý odbor by měl koncem kalendářního roku vypracovat plán svých komunikačních aktivit, blíže je specifikovat a předat tomu, kdo zodpovídá za koordinaci, přípravu, zajištění propagačních a prezentačních tiskovin či propagačních předmětů (OVV a TO)
- **Ediční plán** - v případě potřeby vydání publikace v rámci komunikační aktivit je nutno tuto potřebu zařadit **do edičního plánu** a konzultovat konkrétní podobu s TO (pro rok 2007 vytvořit zpětně do února 2007).

V oblasti interní komunikace mezi zaměstnanci KÚ:

- řešit systém třídění a předávání informací včetně zpětné vazby, nástrojem může být nově vytvořený vnitřní informační systém
 - prostřednictvím marketingového průzkumu zjistit důvody a možná řešení nespokojenosti zaměstnanců KÚ s procesem získávání zpětné vazby
 - soustředit komunikaci na klíčové motivační faktory a dbát o jejich pozitivní vnímání
 - je třeba si uvědomit, **jakou úlohu, roli hrají zaměstnanci** na různých úrovních organizační struktury ve vztahu ke komunikaci:
 - o každý zaměstnanec – nositel referencí a P. R., podílí se na tvorbě image vedoucí odhůrů či oddělení – zprostředkovatelé informací, a to oběma směry.
- V současné době řešeno jako součást tvorby tzv. informačního managementu.

V oblasti rozšíření design manuálu:

- stanovit jasná pravidla pro rozlišení užívání znaku a značky
 - vytvořit manuál pro užívání znaku
 - zúžit používání značky na následující varianty: plnobarevná, jednobarevná pozitivní, jednobarevná negativní
 - preferovat používání jednobarevné (modrá) varianty
 - nepoužívat cizojazyčné varianty – zásadně pozměňují proporce značky
 - upustit od používání písma Teuton jako základního a ponechat jej pouze v textové části značky
 - zvolit nové typy písma jako základní a doplňkové (zde doporučujeme 2 typy, jeden pro běžné použití a jeden pro výjimečné příležitosti) s ohledem na omezení publikování (především u elektronických aplikací)
-
- více využívat doplňkovou barvu Pantonc 158C (vizitky, dopisní papíry...)
 - přepracování stávajícího manuálu – vyřazení neplatných a doplnění o nové standardy.

V oblastech využití recepce budovy „21“ k efektivní komunikaci s cílovými skupinami doporučení pro jednotlivé cílové skupiny jsou následující:

CS občané, turisté a široká veřejnost:

- zvýšit počet neformálních setkání zástupců kraje (hejtmana a radních) s občany – např. uspořádat „Den otevřených dveří“, příp. spojit event se závody v běhu po schodech mrakodrapu
- důsledněji komunikovat budovu a její historický, architektonický původ prostřednictvím komunikátů odboru cestovního ruchu a médií (včetně infoportálu)
- více zdůraznit, že v budově je stálá expozice o historii budovy a (po domluvě) možnost prohlídky budovy s odborným výkladem.
- více komunikovat, zdůraznit recepční službu ve 2. i 3. ctáži jako informační bod budovy.

CS novináři

- tiskový odbor by měl (stejně jako dosud) informovat zejména regionální média o akcích pořádaných v budově 21, využít jí k P. R.
- na začátku roku uspořádat tiskovou konferenci či méně formální event, kde by byl představen novinářům rámcový „Kalendář akcí plánovaných na rok“, který je

- průběžně doplňován během roku
- pořádat neformální setkání s novináři, kde by mohl mj. být uskutečněn průzkum, nakořik jsou novináři spokojeni s informovaností ze strany KÚ.

CS VIP

- zaslat direkt mail při pořádání oborově (odborně či politicky) zaměřených seminářů, exkurzích, na kterých by došlo k setkání se zástupci kraje upozornit na možnost pořádat na terase prezentace firem, klastrů či projektů, které jsou podporovány Zlínským krajem (tyto akce jsou pořádány, ale s omezeným veřejným přístupem, je nutno nejl. „rozumou“, mřu pořádání těchto akcí).

CS zaměstnanci

- z důvodu flexibility, časové a ekonomické náročnosti - pořádání jazykových kurzů a dalších školení v budově č. 21, což jim úřad poskytuje.

V oblasti zefektivnění systému rozdělování propagačních předmětů a cen:

- definovat cílové skupiny komunikace a akce, příležitosti, kdy jim budou vydány propagační předměty či mohou získat propagační materiály, které budou této situaci uzpůsobeny. Lze doporučit zdůraznit „sociální zodpovědnost“ kraje tím, že na tvorbě (výrobě) propagačních předmětů bude spolupracovat s chráněnými dílnami, družstvy invalidů či jinými neziskovými, charitativními organizacemi
- pro získání inovativních návrhů vypsát např. studentskou soutěž u studentů výtvarných oborů při FMK UTB a škol obdobného zaměření s cílem získat návrhy na originální a nápadité propagační předměty, které by symbolizovaly **provázanost propagačního předmětu s krajem** a jeho typickými hodnotami či charakteristikami
- při použití loga ZK na propagačních předmětech důsledně dbát na soulad s platným design manuálem
- vhodným nástrojem pro optimalizaci externí komunikace je včasné **sestavení edičního plánu** propagačních tiskovin, které vydávají jednotlivé odbory (oddělení) KÚ a jež by měly být předem posouzeny (dle design manuálu) a schváleny tiskovým odborem
- **zdokonalit systém rozdělování propagačních předmětů**, je nutno formalizovat žádost o vydání propagačních předmětů a materiálů a vytvořit databázi (evidenci) jejich výdeje včetně účelu vydání viz. návrh evidenčního formuláře v průběžné zprávě.

Vytvoření kalendáře akcí

- vypracovat **přehledný kalendář plánovaných akcí** na kalendářní rok v oblasti udržování a budování vnějších vztahů zahraničních i vztahů spolupráce s ostatními kraji, který by byl součástí akčního plánu realizace propagace komunikační strategie KÚ. Kompletní kalendář akcí uveřejnit na veřejných webových stránkách ZK a v propagačních materiálech vždy **na začátku každého kalendářního roku (pro rok 2007 dořatečně v únoru 2007)**
- **plánování činností na kalendářní rok** - kalendář akcí by měl **kontinuálně navazovat** a vycházet z plánovaných činností OVV na kalendářní rok a důsledně by měl sledovat návaznosti a kontinuitu akcí či činností, jimiž kraj sleduje budování dlouhodobých zahraničních vztahů i vztahů spolupráce s ostatními regiony (např. návštěvy v partnerských regionech, pravidelné prezentace kraje v Bruselu)

- **aktualizace - aktuálně doplňovat kalendář akcí** za kalendářní rok informacemi o již zrealizovaných akcích, o jejich průběhu, významu a úspěchu, informacemi o účastnících tzn. o celkových skupinách, pro které byla akce určena (pro tento účel lze doporučit **elektronickou verzi kalendáře akcí**, kterou lze velmi operativně aktualizovat a je dobře dostupná). Tímto způsobem lze docílit kvalitní a efektivní komunikaci v oblasti vnějších vztahů a získat kompletní aktuální evidenci o aktivitách kraje při spolupráci se zahraničními partnery i s ostatními regiony - akční plán
- **spolupráce s tiskovým odborem** - při tvorbě kalendáře akcí, jeho aktualizaci a při poskytování informací o již realizovaných akcích je nutno spolupracovat s Tiskovým odborem KÚ, a to především při zajišťování propagačních a prezentačních materiálů jednotlivých akcí
- **jeden kalendář akcí OVV a dvě části** - pro lepší orientaci by bylo vhodné kalendář akcí zpracovat do dvou částí: pro zahraniční vztahy a pro regionální, ovšem prezentovat jej a pracovat s ním jako s jedním kalendářem akcí.

Vytvoření edičního plánu

- pokud výstupem z akcí budou odborné či jiné publikace je vhodné je zahrnout **do edičního plánu na kalendářní rok** (ediční plán vytvořit současně s kalendářem akcí na rok 2007 – do února 2007, v následujících letech v prosinci 07...).

Stanovení odpovědnosti za koordinaci tvorby kalendáře akcí a edičního plánu.

- pro efektivní tvorbu kalendáře akcí a edičního plánu vzniká potřeba stanovení odpovědnosti a kompetencí za tvorbu navrhovaných aktivit. Pravděpodobně se bude jednat o úzkou spolupráci OVV a TO. Tyto kompetence stanovit i v rámci jednotlivých odborů (je potřeba stanovit na začátku realizace).

V. ETAPA

Návrh zjišťování efektivnosti vnitřní a vnější komunikace

prostřednictvím primárního šetření u zaměstnanců a zástupců cílových skupin.

Výstupem bude časový plán zjišťování efektivnosti komunikace včetně realizovaných návrhů obsažených v projektu a konkretizace jednotlivých kroků jako jsou:

- frekvence zjišťování kvality interní i externí komunikace formou výzkumných šetření u primárních i sekundárních skupin
- tvorba dotazníků zjišťující kvalitu komunikace pro primární i sekundární cílové skupiny
- doporučení sekundárních informačních zdrojů vhodných pro ověřování kvality komunikace.

Účelem zjišťování efektivnosti bude ověření správnosti nově zavedených doporučení a porovnání zda bylo dosaženo stanovených cílů komunikace z dlouhodobého pohledu.

Realizace: do 30. 9. 2008

