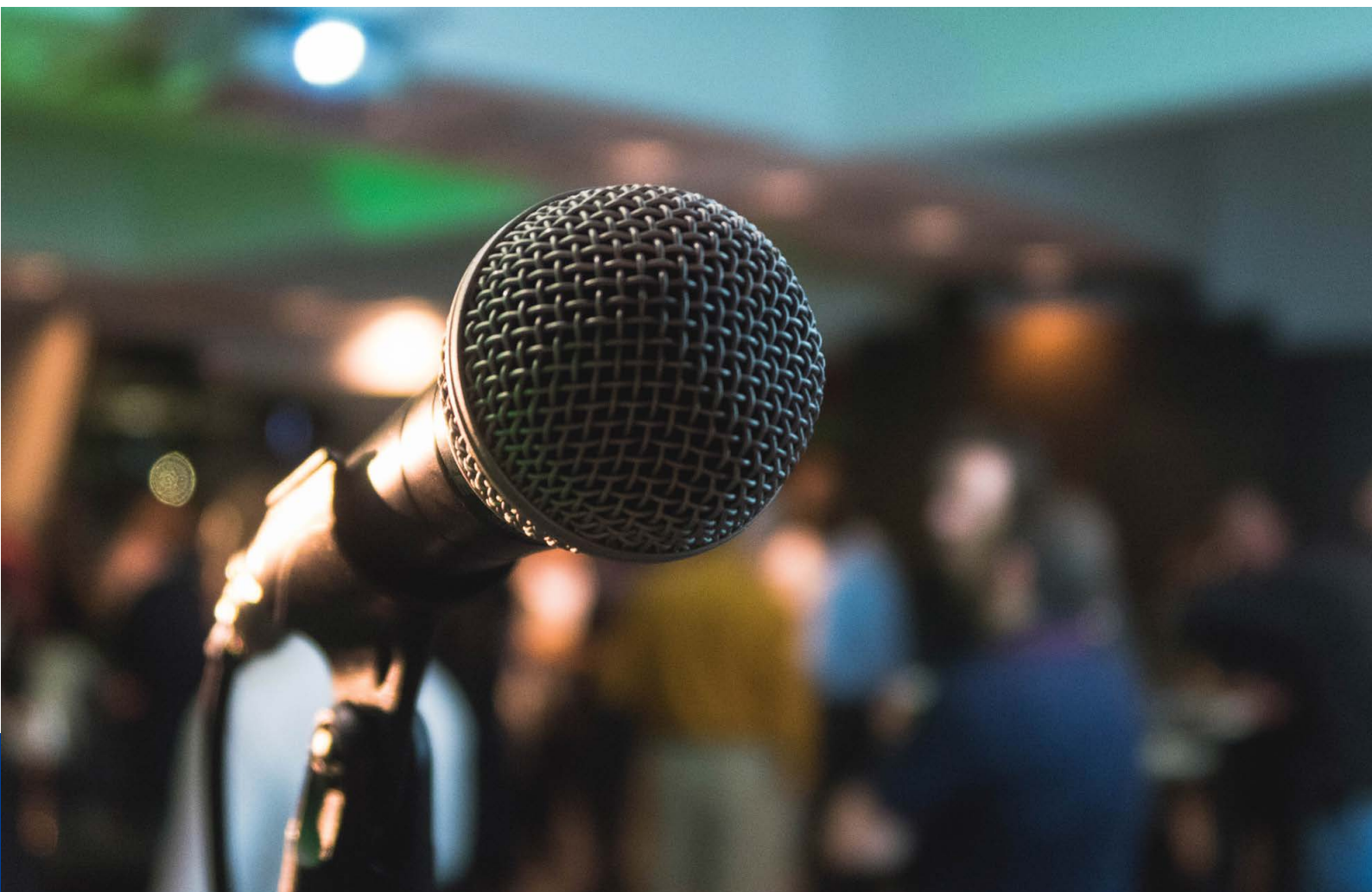




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 5/12: Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR  
s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi  
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016924

červen 2023

[www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)



Název: Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

Autoři: Štěpán Strnadel, Milan Jan Půček, Radim Misiaček, Milan Křápek

Recenzenti: Věra-Karin Brázová, Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 60

Vzor citace: STRNADEL Štěpán, PŮČEK Milan Jan, MISIAČEK Radim, KŘÁPEK Milan. *Komunikace, participace a marketing strategií a projektů*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15\_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ ([www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.



## Obsah

Souhrn	5
Summary	6
1. Úvod	7
2. Komunikace ve veřejné správě – strategie a projekty	10
2.1 Formy komunikace a základní pojmy	10
2.2 Komunikace a veřejná správa	11
2.3 Komunikace strategií a projektů	12
3. Zapojování veřejnosti (participace)	14
3.1 Nástroje a metody participace	15
3.2 Přínosy a limity participativního plánování	16
3.3 Plánování procesu participace	17
4. Digitální komunikace a participace	19
4.1 Crowdsourcing – metody digitální komunikace a participace	20
5. Marketing strategie a projektů	22
5.1 Odlišnosti marketingu ve veřejné správě (města) od obecného marketingu	22
5.2 Zaměření městského (teritoriálního, územního, regionálního) marketingu	24
5.3 Co je marketingová strategie – využití marketingového mixu 4P a 7P	26
5.4 Další marketingové mixy – 4C, 3V, 4S	28
6. Přístupy ke komunikaci, postupy a metody	31
6.1 Porovnání „nulové“, „rychlé“ a „komplexní“ komunikační (marketingové) taktiky	31
6.2 Postup zpracování komunikačních plánů, kanálů a dalších materiálů	33
6.3 Komunikace založená na faktech: metody pro získávání dat	38
7. Komunikace – vzory a příklady	39
7.1 Příklad komunikačního plánu s podporou brandingů Ostrava – fajnova	39
7.2 Příklad komunikačního plánu města k významné investici	39
7.3 Příklad propagace veřejného fóra	41
7.4 Příklady analýzy cílových skupin (zákazníků)	42
7.5 Příklad analýzy cílových skupin a návrh odpovídajících nástrojů – Strategie implementace soustavy Natura 2000 (regionální část)	48
7.6 Příklad pravidel vnitřní komunikace	49
7.7 Příklad pocitové mapy Prahy	50
8. Popis šablony v Excelu	52
8.1 Základní přehled fungování šablony	52
8.2 Nastavení parametrů	52
8.3 Vkládání cílových skupin a nástrojů komunikace	53
9. Závěr	56
Přílohy	57
Použitá literatura	58
Další online zdroje	59

## Seznam tabulek

Tab. 1 Souhrn metod participace	15
Tab. 2 Příležitosti a limity občanské participace	16
Tab. 3 Vybrané metody crowdsourcingu a digitální participace	20
Tab. 4 Vybrané odlišnosti obecného (podnikového) marketingu a marketingu města	23
Tab. 5 Na koho se městský marketing zaměřuje	24
Tab. 6 Příklad marketingového mixu 4P pro město	27
Tab. 7 Oblasti marketingového mixu 4C	28
Tab. 8 Oblasti marketingového mixu 3V	29
Tab. 9 Oblasti marketingového mixu 4S	29
Tab. 10 Porovnání nulové, rychlé a komplexní komunikační taktiky (přípravy)	32
Tab. 11 Zjednodušený postup zpracování v pěti krocích	34
Tab. 12 Charakteristika jednotlivých kroků v přípravě a realizaci komunikačního plánu	35
Tab. 13 Příklad komunikačního plánu města k významné investici	40
Tab. 14 Návrh podoby Akčního plánu komunikace na příkladu tématu propagace veřejného fóra	41
Tab. 15 Analýza cílových skupin – strategie cestovního ruchu města Litoměřice	43
Tab. 16 Analýza cílových skupin – důležitý projekt	46
Tab. 17 Význam jednotlivých komunikačních nástrojů pro vybrané cílové skupiny	48
Tab. 18 Příklad pravidel vnitřní komunikace – korespondence	49

## Seznam vyobrazení

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	9
Obr. 2 Přístupy obcí ke komunikaci, marketingu a participaci s občany	13
Obr. 3 Příklad marketingové strategie města Plzně v kontextu koncepčních dokumentů	26
Obr. 4 Na čem závisí výběr vhodné taktiky komunikace	31
Obr. 5 Znázornění jednotlivých kroků přípravy a realizace komunikační strategie	36
Obr. 6 Vizualizace cílů Strategického plánu Ostrava	37
Obr. 7 Ukázka pocitové mapy Prahy 1 – výrok „Zde je zanedbané místo a zasloužilo by rekonstrukci“	51
Obr. 8 Nastavení parametrů šablony	52
Obr. 9 Charakteristika cílových skupin	53
Obr. 10 Výběr a specifikace komunikačních nástrojů	54
Obr. 11 Výběr komunikačních nástrojů	54
Obr. 12 Vkládání specifikace pro vybrané komunikační nástroje (popis, termín, odpovědnost)	55

## Souhrn

Kvalitní komunikace je nezbytným předpokladem úspěchu při tvorbě a implementaci veřejných strategií či projektů. Cílem metodického nástroje je seznámit zájemce se základními pravidly a osvědčenými postupy komunikace v kontextu strategického plánování a řízení ve veřejné správě. Důležitými pravidly pro komunikaci ve veřejné správě jsou srozumitelnost, transparentnost a respekt k morálním zásadám, objektivita a přístupnost (uzpůsobení potřebám cílových skupin komunikace). V textu je pozornost věnována nejprve obecným předpokladům a významu správné komunikace ve veřejné správě (kapitola 2) s důrazem na efektivní participaci veřejnosti v rámci procesů strategického plánování ve veřejné správě (kapitola 3) a aplikaci moderních přístupů v komunikaci spojených s digitalizací (kapitola 4). Pozornost je věnována taktéž městskému marketingu a marketingovým přístupům a aktivitám, jejichž výstupy by měly naplňovat cíle stanovené strategickým plánem rozvoje (kapitola 5). V materiálu je uveden návod na zpracování komunikačního plánu strategie či projektu spolu s řadou dalších ukázek praktických přístupů a příkladů z praxe (kapitoly 6 a 7). V závěru je uveden popis fungování interaktivní šablony pro evidenci cílových skupin a konkrétních nástrojů komunikace, která je přílohou nástroje (kapitola 8).

## Summary

Effective communication is essential to ensure the quality and success in strategic planning and management in public sector. This publication is summarizing the general rules and good practice of communication in the context of Good Governance approach in public sector management. Communication in public sector must be clear and transparent, unbiased and accessible to various target groups and stakeholders involved in communication of particular strategy or project. The text of the publication starts with the issues of significance and general conditions for the effective communication in the public sector (Chapter 2). Various methods of public participation important for the successful preparation and implementation of the public strategies are described in Chapter 3. Modern methods of digital communication and participation are explained in Chapter 4. Chapter 5 is dealing with issues of municipal marketing and various marketing strategies which should reflect the strategic aims stated in the strategic development plan of the organization. The text also includes the procedure of creation of the communication plan and various other examples of good practice (Chapter 6 and 7). The publication is complemented by interactive template created for practical evidence of target groups and communication tools. Chapter 8 contains the instructions for the usage of the template.



## 1. Úvod

Při jakékoli lidské činnosti, přípravu a realizaci strategií a významných projektů nevyjímaje, vznikají nedorozumění, problémy nebo dokonce konflikty. Naučit se správně komunikovat, vysvětlovat, argumentovat, naslouchat druhým nebo také řešit problémy či konflikty mezi zainteresovanými osobami, je důležité pro každého pracovníka odpovědného za strategické řízení. Při tvorbě veřejné strategie, její implementaci včetně realizace významných projektů a obecně při strategické práci je potřeba provádět potřebné analýzy a přijímat správná rozhodnutí. Analýzy a rozhodování musí být založeny na relevantních datech, informacích, poznacích, ale také na zkušenostech a znalostech. To umožní rozhodovat na základě faktů (na základě logiky), nezbytné zkušenosti (intuice), místních podmínek a souvislostí. Jenže v reálném světě je obtížné rozhodnutí prosadit – velmi často s sebou rozhodnutí mohou nést nežádoucí negativní důsledky pro určité zájmové skupiny. Ty se mohou velmi ostře stavět proti strategii nebo konkrétním projektům (typickým příkladem může být obchvat města, který většina obyvatel velmi vítá, ale majitelé pozemků, přes které má obchvat vést to odmítají). Proto je z hlediska komunikace strategií a projektů klíčové vymezit, **kdo je „zákazníkem“** (neboli klientem, komu slouží, komu je projekt nebo strategie určena) nebo **kdo je „zainteresovanou stranou“** dané strategie nebo významného projektu a **jaká májí očekávání**. Očekávání a zájmy mohou být kladné i záporné. Jednotlivé skupiny, kterých se strategie či projekt týká, mohou mít různou sílu strategií či projekt brzdit nebo naopak podpořit.

V rámci tohoto materiálu najdete několik vzorů pro **analýzu cílových skupin**, kterou lze považovat za velmi silný nástroj jak komunikace, tak marketingu (marketing v rámci tohoto textu chápeme jako nástroj, který nám má pomoci udělat komunikaci přátelštější, srozumitelnější pro „zákazníky“, respektive je přesvědčit, aby se do procesu přípravy či realizace strategie zapojili). Zkušenosti z praxe ukazují, že důležitým předpokladem úspěšnosti strategického plánování je **zapojování veřejnosti (participace)**, kdy obyvatelé měst a obcí a další významní partneři a stakeholdeři, jejichž budoucnosti se daná strategie nebo projekt dotýká, nejsou pouhými pasivními příjemci informací o plánovaných opatřeních, ale aktivně vstupují do procesu plánování a podílí se na formulaci konkrétních vizí, cílů a opatření. Je nicméně patrné, že vedle široce akceptovaných přínosů zapojování veřejnosti má tento postup i svá úskalí. Při navrhování způsobu participace veřejnosti je proto nutné vycházet z cílů dané strategie/projektu, místních podmínek a reálných možností samospráv jako subjektů zodpovědných za zprostředkování participace a tvorby strategického dokumentu.

Předkládaný text zájemcům usnadní orientaci v problematice komunikace, participace a marketingu v kontextu strategického řízení a nabídne doporučené postupy i upozorní na rizika, kterých je radno se vyvarovat.

**Vhodná volba nástrojů, kanálů a rozsahu komunikace** (neboli taktika komunikace) závisí na místních podmínkách, potřebách, zvyklostech a možnostech. Záleží mimo jiné na tom, **co je cílem činnosti**, kterou chceme efektivněji komunikovat (případně též, co je cílem komunikace), **kolik tomu můžeme věnovat času** a jaké máme k dispozici **finanční zdroje**.

- 1 Správné rozhodnutí má následující znaky, které platí současně: (1) Je morální – nesoulad mezi rozhodnutím a morálkou signalizuje, že dochází k manažerskému selhání a morálnímu hazardu. Respektování morálky v praxi znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nemorální. (2) Je zákonné (je v souladu s předpisy). Nesoulad mezi rozhodnutím a zákonností signalizuje, že dochází k manažerskému selhání. Respektování zákonnosti v praxi znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné. (3) Vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje).

Mezi **konkrétní témata řešená v tomto materiálu** patří:

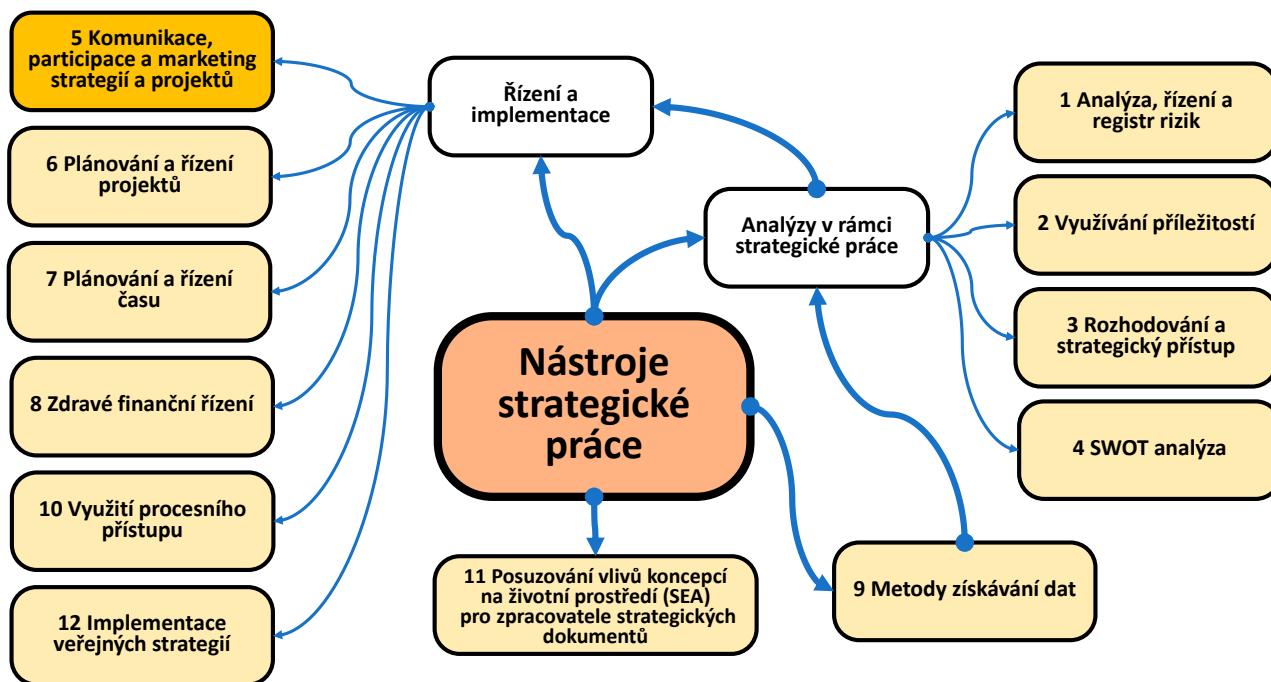
- » Základy a obecné principy komunikace v kontextu strategického plánování ve veřejné správě (kapitola 2)
- » Principy a metody participace v procesech přípravy strategií a projektů (kapitola 3)
- » Digitální komunikace a crowdsourcing (kapitola 4)
- » Úvod k marketingu ve veřejné správě pomocí metod 4P, 7P a podobně (kapitola 5)
- » Přístupy k přípravě komunikačních plánů, postupy a kroky (kapitola 6)
- » Příklady komunikačních plánů měst, pravidel vnitřní komunikace a pocitové mapy (kapitola 7)
- » Příklady k analýze cílových skupin ve vazbě na nástroje komunikace (kapitola 7)
- » Popis interaktivní šablony pro evidenci cílových skupin a nástrojů komunikace (kapitola 8)

V rámci předkládaného dokumentu se problematika komunikace, participace a marketingu vztahuje primárně ke strategiím a projektům územních samospráv v kontextu procesu strategického řízení a plánování. Za účelem zjednodušení textu se pod pojmem „strategie“ rozumí strategie a projekty samospráv obecně, není-li výslovně uvedeno jinak (v případě, že je komunikace projektu odlišná).

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovány v rámci projektu. Metodický nástroj Komunikace, participace a marketing strategií a projektů souvisí s řadou dalších nástrojů strategické práce. Důležitost správné komunikace je podstatná ve všech fázích procesu přípravy a implementace strategií či projektů a zvyšuje kvalitu a využitelnost výstupů strategické práce v praxi. Důležitá je komunikace s veřejností a relevantními stakeholdery v rámci přípravy a zpracování analytických podkladů, stejně jako komunikace přijatých rozhodnutí a participace cílových skupin ve fázi implementace a realizace strategií a projektů.



Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Text vychází ze zkušeností a z výzkumu<sup>2</sup> autorů textu, týkajícího se komunikace, participace a marketingu ve veřejném sektoru.

<sup>2</sup> Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní metodologie byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických dokumentů a komunikačních nástrojů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly též využity obecně vědní metody (analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace). Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky (ty se týkají zejména přístupů ke komunikaci v kapitole 6 a konkrétních příkladů v kapitole 7), vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě (audio vizuální tvorba).



## 2. Komunikace ve veřejné správě – strategie a projekty

### 2.1 Formy komunikace a základní pojmy

V komplexní demokratické společnosti hraje komunikace klíčovou roli a vzájemná diskuze všech zainteresovaných skupin je nezbytným **předpokladem demokratické samosprávy**. „*Komunikace je prostředek demokracie, ale také ovládnutí lidí. Způsob komunikace je úzce spojen s formou vládnutí a způsobem správy každého organizačního celku...*“ (Heger 2012). Komunikace nabývá nejrůznějších forem – psané, mluvené, vizuální, virtuální. Informace jsou komunikovány rozličnými médii, často jejich kombinací. Podle kvantitativního hlediska, tedy dle množství aktérů, kteří se dané komunikační situace účastní, může komunikace dosahovat různých úrovní – od interpersonální přes skupinovou, organizační, až po komunikaci masovou a mediální (Heger 2012).

Základem komunikace je **jazyk**, který umožňuje komunikovat verbálně (řeč) i psanou formou textů. V případě interpersonální komunikace hraje podstatnou roli neverbální komunikace, tedy např. způsob mluvení, rytmus a tón řeči, zdůrazňování slov, dále postoj, gesta, vzhled, vnitřní energie (sympatie, antipatie), apod. Komunikace a její styl musí odpovídat klimatu (kontextu) situace. Zahrnuje schopnost získat a neztratit spojení a přesvědčit (nebo alespoň neutralizovat) odpůrce řešení. Správná komunikace<sup>3</sup> je vždy spojena s integritou (morálkou) osobnosti. Nedůvěryhodná osoba prosazuje změny a řeší problémy velmi obtížně.

Komunikace mezi iniciátory a příjemci sdělení (respektive komunikátory a adresáty) probíhá prostřednictvím **komunikačního kanálu**<sup>4</sup>, který ze své povahy může nabývat mnoha podob. Obě strany komunikačního kanálu navzájem interagují. V kontextu komunikace strategií a projektů se může jednat o komunikaci jednostrannou (informativní sdělení občanům města) nebo může probíhat formou vzájemného dialogu (participativní metody komunikace), přičemž výběr vhodné formy komunikace musí odpovídat záměru komunikačních aktivit, možnostem cílových skupin a řadě dalších kritérií podrobně vysvětlených v předkládaném materiálu. **Komunikačním nástrojem** se rozumí konkrétní metoda komunikace zvolená k oslovení určené cílové skupiny (např. městský zpravodaj, webové stránky města nebo veřejné projednání).

Předkládaný materiál se soustřeďuje na problematiku **komunikace strategií a projektů** municipalit, která cílí jak na **veřejnost** (specifické cílové skupiny obyvatel, kterých se strategie/projekt dotýká) tak směrem k **významným aktérům** (stakeholderům) v území. Důležitým předpokladem kvalitní komunikace, je **zapojování veřejnosti (participace)** do procesů plánování a rozhodování, které v důsledku podporuje iniciativu občanů a přiblížení plánovaných strategií a projektů jejich potřebám. V uvedeném kontextu chápeme specifické metody a nástroje **marketingu** jako prostředky pro efektivní komunikaci měst a obcí, které mohou přispívat

3 Podle jedné staré moudrosti začíná správná komunikace u myšlenek: „**Udržujte krb svých myšlenek čistým, tak založíte mír a budete šťastni!**“ Lidé velmi často nejednají podle logiky, faktů a skutečnosti, ale na základě pomluv, fám, dojmů a smyšlenek.

4 Komunikačním kanálem se rozumí sociální a technické podmínky vytvořené pro přenos informace.



k atraktivitě a přesnému zacílení komunikace na vybrané skupiny obyvatel, a které se mohou podílet na koncepčním **budování povědomí** (značky, brandu) o aktivitách, strategiích a projektech měst a obcí, které společně vytváří **komplexní identitu municipality**.

## 2.2 Komunikace a veřejná správa

**Komunikací veřejných institucí** se rozumí předávání informací a sdělení za účelem ovlivnění vědomostí, postojů, názorů, očekávání a/nebo chování příjemců informací. Spolu s rostoucím rozsahem veřejných služeb ve společnosti narůstá důležitost zajištění adekvátní informovanosti veřejnosti o nejrůznějších vládních opatřeních, obecních vyhláškách či projektech a veřejných službách obecně. Každý občan tak musí mít možnost snadného přístupu k jasným a přesným informacím. Nedostatečná informovanost veřejnosti nebo špatně zvolený jazyk a prostředky ze strany veřejné sféry směrem k občanům mohou cílovou skupinu mást a negativně ovlivňovat veřejné mínění. Správně nastavená komunikace naopak posiluje participaci a spolupráci občanů a komunit s organizacemi veřejné správy a je tedy jeden ze základních principů přístupu **Good governance**. Technologický pokrok na poli informačních technologií umožňuje veřejné správě využívat vysoce efektivních prostředků **digitální komunikace** – jejich využívání je dnes nedílnou součástí komunikace samospráv s občany a metody digitální komunikace a elektronizace veřejné správy (**e-government**) slibují větší míru srozumitelnosti a přístupnosti veřejné správy občanům (Ochrana, Půček, Špaček 2015).

Sdělení komunikovaná veřejnou správou a obcemi v procesu přípravy a realizace strategických plánů a projektů cílí na **veřejnost**. Je důležité si však uvědomit, že veřejnost sestává z mnoha podskupin<sup>5</sup>. Pro zajištění kvalitní a úspěšné komunikace a podporu participace je nezbytné nejprve analyzovat důležité **cílové skupiny** veřejnosti ve vztahu k dané strategii/projektu, kterým musí odpovídat vhodně zvolené **komunikační nástroje** a **komunikační kanály**. Každá strategie má své cílové skupiny (to jsou ty, kterým strategie slouží), respektive **aktéry** (rozšíření na ty, kteří mají na strategii vliv a jejichž aktivit se strategie výrazně dotýká). Proto se u strategického plánování namísto analýzy cílových skupin spíše pracuje s analýzou aktérů<sup>6</sup>, nicméně postupuje se obdobně, obvykle se vyžaduje zpracovat komplexní analýzu (příklad v části č. 7.5). U analýz v rámci strategického plánování není neobvyklé, pokud je aktérů značný počet. Je však podstatné si uvědomit, že analýza cílových skupin slouží k lepší komunikaci (zejména nastavení nástrojů), nikoliv k rozhodování o tom, že některé skupiny by měly být z komunikace „vyloučeny“. Příkladem takového nesprávného postupu je přesvědčení, že na strategii participovat (a tedy být mj. informováni) by měli být **pouze** obyvatelé konkrétního území (státu), případně obyvatelé dospělí, ve věci zainteresovaní, apod. Tedy podle toho, jak si zrovna autor takového přístupu představuje, s kým komunikovat chce a „komu po tom nic není“, protože má trvalé bydliště v jiné části země, není zletilý, nebo tomu nerozumí).

Na rozdíl od soukromých subjektů, které mají větší svobodu ve způsobech komunikace, musí **komunikace veřejné správy odpovídat řadě pravidel**, mezi která patří následující (dle Pasquier, Villeneuve 2018):

- 5 Obecně lze veřejnost v kontextu komunikace rozdělit na **širokou veřejnost** (jednotlivci, občanské iniciativy); **organizovanou veřejnost** (profesní sdružení, organizace občanské společnosti, organizace komunitního života) a **odbornou veřejnost** (odborníci na dané témata); (IPR, 2016)
- 6 Dobrým příkladem je analýza aktérů v rámci přípravy (metodiky) integrovaných strategií ITI



- » Nesmí být v rozporu se zákony
- » Respektuje morální zásady
- » Transparentnost, zejména ve vztahu k samotnému veřejnému subjektu a financování
- » Pravidelné a průběžné informování veřejnosti
- » Snaha o co možná největší objektivitu a komplexitu
- » Uzpůsobení potřebám cílových skupin a možnostem komunikačních kanálů
- » Přiměřenost vzhledem k cílům a cílovým skupinám

Mezi nejčastější **problémy komunikace ve veřejné správě patří** (dle Slavík 2014):

- » Nedostatek finančních zdrojů a personálních kapacit na aktivity komunikace omezující rozsah a dosah komunikace a zapojení veřejnosti
- » Špatně formulovaná sdělení
- » Špatně zvolený jazyk komunikace, např. veřejnosti nepřístupný jazyk byrokratických organizací
- » Špatně volené nástroje komunikace ve vztahu k oslovovaným cílovým skupinám
- » Apatie, nedostatek porozumění nebo odpor veřejnosti k navrhovaným opatřením strategie nebo projektu v důsledku špatné komunikace

### 2.3 Komunikace strategií a projektů

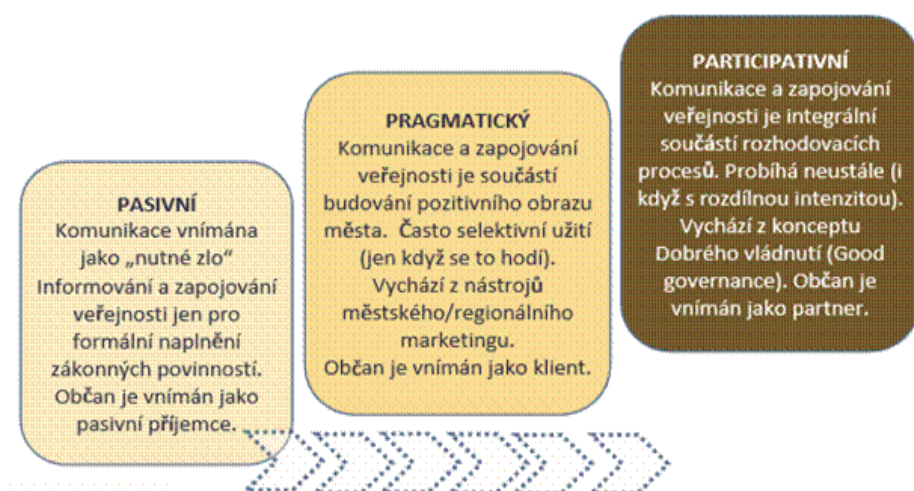
V případě přípravy a realizace strategie nebo projektu veřejným subjektem jsou nároky na kvalitní komunikaci vysoké. Zejména v případě, jedná-li se o strategii nebo projekt, na jehož realizaci spolupracuje větší počet aktérů v delším časovém horizontu. Všechny cílové skupiny veřejnosti a zainteresovaní aktéři musí být pravidelně informováni o vývoji strategie/projektu, časovém harmonogramu, jeho financování a jeho případných komplikacích. Prostřednictvím vhodně nastavené komunikace tak dochází k **budování povědomí** o plánované strategii nebo projektu. V případě komplexních strategií nebo rozsáhlejších projektů je proto nezbytné stanovit koncept komunikace – tzv. **komunikační plán nebo komunikační strategii**<sup>7</sup> a **vyčlenit rozpočet na aktivity komunikace**. Doporučený postup stanovení komunikačního plánu je popsán v části 6.2, příklad z praxe je uveden v části 7. 1. **Tři nejdůležitější zásady komunikace pro komunikační plán jsou: včas, dostatečně a srozumitelně** (IPR Praha, 2016). Komunikace ve vztahu k cílovým skupinám by měla být maximálně efektivní dle charakteru cílové skupiny a měla by využívat moderní komunikační prostředky (např. QR kódy ke stahování materiálů, jednoduchá grafická shrnutí materiálů i dosažených výsledků, využití sociálních sítí apod.). Zároveň však musí zohledňovat možnosti a potřeby specifických cílových skupin obyvatel, kterým formy digitální komunikace nejsou blízké.

V ČR jsou patrné **3 přístupy ke komunikaci a participaci**, týkající se strategií a významných projektů (viz následující obrázek):

---

<sup>7</sup> Plán komunikace vůči jednotlivým cílovým skupinám veřejnosti a významným aktérům v území, který respektuje očekávání aktérů (Ochrana, Půček, Špaček; 2015). Stanovuje postup, jak bude veřejnost a další klíčoví aktéři informováni o probíhajících aktivitách municipality a jakým způsobem se mohou do procesu zapojit.

Obr. 2 Přístupy obcí ke komunikaci, marketingu a participaci s občany



Zdroj: Mička a kol. (2015)

První přístup – **pasivní**, založený jen na plnění zákonných povinností nelze považovat za nesprávný. To však platí jen tehdy, pokud veřejná správa tyto povinnosti dobrovolně a v plném rozsahu plní. Problémem u tohoto přístupu však je to, že v některých případech musí veřejnost svá práva na informace vymáhat.

Druhý přístup – **pragmatický** vychází z marketingu (a šířeji moderního managementu) jako nástroje pro participaci a správnou komunikaci s veřejností a má svoje omezení (viz kapitola 5).

Třetí přístup – **participativní** představuje participaci a správnou komunikaci jako součást hodnot a filosofie. V rámci tohoto přístupu se na úrovni obcí či krajů využívají např. participativní principy místní Agendy 21 (uplatňování zásad udržitelného rozvoje na místní úrovni – viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)), projektu Zdravé město (viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)), komunitního plánování sociálních služeb, ad.



### 3. Zapojování veřejnosti (participace)

**Participace veřejnosti** v rámci procesů strategického plánování měst, obcí i regionů se v uplynulých letech etablovala jako jeden z důležitých předpokladů kvalitního strategického plánování (Krbová 2016). Participace je jedním ze základních předpokladů demokratické samosprávy i konečného úspěchu procesu plánování a projektů samosprávy. Cílem participace je porozumění potřebám širokého spektra obyvatel lokality, společná diskuze navrhovaných opatření a projektů a optimalizace cílů a záměrů připravované strategie. Vedle samotného přínosu pro kvalitu plánování se jedná o **nástroj posilování rozvoje místní komunity**<sup>8</sup>.

Ze strany státní správy a veřejných institucí je patrná snaha změnit **převažující negativní vnímání institucí veřejné správy veřejností**, které je z velké části zapříčiněno poměrně **nízkým povědomím veřejnosti o dění v oblasti veřejné správy**, o jednotlivých institucích a jejich poslání, vztahu samosprávy a státní správy, poskytovaných službách, důležitých aktivitách nebo reformách. Povědomí o možnostech účasti občanů na veřejném dění zůstává nízké.<sup>9</sup> Důležitým dokumentem v této oblasti je koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, v jejímž rámci je „**Posilování participace občanů a zlepšování jejich informovanosti ze strany veřejné správy**“ definováno jako jeden ze strategických cílů koncepce (Ministerstvo vnitra ČR, 2019). Nízké povědomí o možnostech participace je často zapříčiněno nedostatečnou nebo nevhodně nastavenou formou komunikace, která je navíc napříč veřejnými institucemi velice různorodá.

Do praxe strategického plánování v Česku se metody aktivní participace prosazují pozvolna a často mají spíše symbolickou povahu ve smyslu informování obyvatel o chystaných opatřeních. V zemích západní Evropy nebo USA je užívání metod participativního plánování běžně rozšířené a jedná se o nezbytný předpoklad úspěchu plánovacího procesu. Prosazuje se tzv. **nové paradigma participace**, a dochází tak k nahrazování tradičního bilaterálního modelu participace prostřednictvím formálně definovaných postupů samospráv směrem k občanům otevřenými a multidimenzionálními modely, který často využívají neformálních metod komunikace a komunikačních kanálů. V posledních letech je tak charakteristický posun od jednoduchého „zapojení“ místních aktérů ke „**spolutvorbě**“<sup>10</sup> v rámci procesu plánování (Hrivnák a kol. 2021). K aktivnímu zapojování veřejnosti také přispívá rozvoj uplatňování metod digitální komunikace ve veřejné správě a nové možnosti digitální participace veřejnosti – tzv. **crowdsourcing** (viz část 4. 1.).

---

8 „V lokalitách, kde lidé ztratili společenské vazby a spjatost s místem, může participační plánování podpořit budování komunit, komunikaci a interakci lidí, kteří zde žijí.“... zúčastnění „lidé získávají dovednosti a budují mezi sebou vztahy, které jim umožní lépe se spolupodílet na rozvoji a správě míst, kde žijí. Získávají k nim větší pocit sounáležitosti a zodpovědnosti a jsou lépe schopni reagovat na změny prostředí.“ (IPR Praha 2016, s. 7)

9 Tradiční nástroje participace (tj. tradiční procesy zastupitelské demokracie – zjednodušeně možnost volit a být zvolen) zaznamenávají pokles popularity, méně tradiční nástroje (např. kulaté stoly, veřejná projednávání, participativní strategické plánování) nejsou příliš známy a využívány.

10 Pojem „cooperative-design nebo „co-design“ se vztahuje k tzv. „kolektivně kreativnímu plánování“ s vysokou mírou spolupráce a participace (Mueller a kol. 2018)



### 3.1 Nástroje a metody participace

Samotná participace je realizována prostřednictvím řady specializovaných metod a může dosahovat různých stupňů intenzity. Jedná se převážně o metody interaktivní, které vyžadují určitou vůli a ochotu spolupracovat – jak na straně veřejné správy, tak na straně občanů. Ke znázornění míry participace dle intenzity a charakteru zapojení aktérů se využívá tzv. **participačního žebříku**. Ve zjednodušené formě může být participace rozdělena do 5 stupňů: (1) informování, (2) připomínkování, (3) konzultace, (4) partnerství, (5) rozhodování (Ochrana, Půček, Špaček 2015). Souhrn metod participace jednotlivých stupňů intenzity znázorňuje tabulka níže, přičemž uvedené rozdělení je orientační, vždy záleží na konkrétním použití dané metody.

Tab. 1 Souhrn metod participace

Stupeň participace	Metoda
Rozhodování	Delegování odpovědnosti
	Nezávazné referendum
	Referendum
Partnerství	Účast veřejnosti v pracovních skupinách a komisích
	Workshopy
	Plánovací víkendy, komunitní vycházky
	Pracovní skupiny
Konzultace	Městský panel, občanská porota
	Posezení při kávě a domácí setkání
	Pracovní semináře či konference
	Veřejná setkání
	Kulaté stoly
	Tvorba modelů
	Participativní rozpočet
Připomínkování	Interaktivní výstavy s přítomností pracovníka
	Online nástroje pro sběr informací, pocitové mapy
	Místní šetření, dotazníkové šetření
	Orientační internetové hlasování a online diskusní fóra, sběr připomínek po internetu
	Sociologické průzkumy, ankety, rozhovory
Informování	Výstavy ve veřejném prostoru
	Veřejná slyšení a brífinky
	Média (tisk, rozhlas, televize)
	E-mailový distribuční seznam, rozesílka po domech, telefonické oslovování, rozesílání sms zpráv
	Obecní zpravodaje
	Letáky, brožury, plakáty
	Internetový portál obce
	Úřední deska

Zdroj: Agora CE (2016)

### 3.2 Přínosy a limity participativního plánování

Zapojování veřejnosti do plánování rozvoje a významných strategií a projektů se označuje jako tzv. **participativní plánování**. Často diskutovaným tématem ve spojení s participativním plánováním je efektivita tohoto procesu a riziko přílišné komplikace procesu strategického plánování. Zapojování veřejnosti je často náročný a komplikovaný proces, který vyžaduje zvýšené personální, časové i finanční nároky. Obecně však platí, že při kvalitním nastavení participativního plánování se zvýšené náklady (časové, finanční i lidské) v prvotní fázi zúročí v pozdějších fázích procesu plánování ať už přímo formou zkvalitnění připravované strategie, zahrnutím požadavků veřejnosti nebo podpořením pozitivního vnímání navrhovaných opatření, která vznikla v diskusi se zástupci občanů, tak i nepřímo prostřednictvím posilování lokální komunity, vzájemného dialogu a aktivního přístupu obyvatel. Přínosy a rizika spojená s participativním plánováním shrnuje tabulka níže.

**Tab. 2 Příležitosti a limity občanské participace**

Příležitosti participace	Limity a rizika participace
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití místních znalostí</li> <li>• Včasné odhalení potenciálních konfliktů</li> <li>• Kvalitnější a efektivnější rozhodovací proces</li> <li>• Větší transparentnost, legitimita a přijetí výstupů plánovacích procesů</li> <li>• Větší pocit sounáležitosti s místem, občanská angažovanost</li> <li>• Lepší dialog mezi občany, odborníky a politiky</li> <li>• Rozvoj dovedností důležitých pro demokracii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otázka reprezentativnosti – ne všechny skupiny společnosti mají stejné možnosti nebo stejný zájem účastnit se participačních aktivit.</li> <li>• Otázka efektivity – zapojení veřejnosti může pro přípravu strategie nebo samotnou realizaci projektu znamenat zpoždění nebo zvýšení nákladů</li> <li>• Vztah k zastupitelské demokracii – vzestup významu zapojování veřejnosti může být vnímáno jako ohrožení principu zastupitelské demokracie na místní úrovni.</li> <li>• Zneužití pro partikulární zájmy – dobře zorganizované zájmové skupiny mohou procesu participace zneužít k prosazení svých partikulárních zájmů.</li> <li>• Neuniverzálnost užití participace – ne všechny oblasti a témata veřejné správy jsou pro participaci vhodná</li> </ul>

Zdroj: IPR Praha (2016), Agora CE (2016)

Samosprávy jsou jako subjekty zodpovědné za proces strategického plánování zprostředkovatelem participace. Při samotném rozhodování o způsobu a míře zapojování veřejnosti je nezbytné vycházet z reálných potřeb pro daný strategický dokument a možností, kterými municipalita pro realizaci disponuje.





### 3.3 Plánování procesu participace

**Proces participace** veřejnosti může být organizačně i časově náročný, proto je nezbytné posoudit, zda je v daném případě proces (či zvolená intenzita) participace na přípravě veřejné strategie nebo projektu opodstatněný. Pro úspěšný a smysluplný proces participace je nezbytné splnit následující **předpoklady** (dle IPR 2016):

- » Veřejnost musí mít šanci podílet se na výsledné podobě návrhů
- » Cílové skupiny veřejnosti jsou daným záměrem ovlivněny nebo jinak projevují zájem
- » Existují dostatečné lidské a finanční zdroje pro zajištění participace
- » Zapojení veřejnosti k návrhu má dostatečnou politickou podporu

#### **Zjednodušený plán participace** (dle Hrivnák a kol. 2021, IPR 2016)

- » Nastavení cílů procesu participace
  - » *Budování povědomí, informování veřejnosti, shromáždění zpětné vazby, hodnocení navrhovaných záměrů, společný návrh řešení, aktivování veřejnosti a místní komunity, řešení konfliktu...*
- » Zajištění potřebných zdrojů
  - » *Sestavení rozpočtu – lidské zdroje, informační materiály, propagace v médiích, zajištění prostor...*
  - » *Zajištění potřebných kapacit lidských zdrojů, možnost využití externích služeb*
- » Organizační zabezpečení participace, určení manažera participace
  - » *Rozdělení rolí v rámci koordinace aktivit participace, pravidla komunikace ve vazbě k cílovým skupinám*
  - » *Sestavení časového harmonogramu participačních aktivit*
- » Výběr zainteresovaných stran a stakeholderů
  - » *Analýza cílových skupin – seznam všech zainteresovaných skupin v daném území (včetně „široké“ veřejnosti), jejich vzájemné vazby a potenciál participace*
  - » *Dotčené osoby a organizace, osoby nebo organizace projevující zájem o problematiku, specializovaní odborníci a další důležité organizace...*
- » Rozhodnutí o intenzitě participace
  - » *V závislosti na stanoveném cíli procesu participace, zvolených metodách participace, možnostech cílových skupin a povaze řešeného záměru*
  - » *Vychází ze stanoveného časového harmonogramu participace*
- » Stanovení metod participace
  - » *Výběr vhodných metod participace (kombinace) a jejich efektivní propojení s procesem přípravy strategie nebo projektu*
- » Zajištění komunikace, propagace a informování o průběhu a výsledcích
  - » *Určení pravidel komunikace (komunikační strategie), soulad s komunikační strategií zpracovávané strategie nebo projektu.*



Klíčovou roli ve zprostředkování participace zastává **facilitátor**. Facilitátor je (školený) odborník na řízení procesu participace, který odpovídá za její průběh. Facilitátor řídí diskusi v rámci jednání (nebo kombinaci metod participace) tak, aby všechna důležitá témata a otázky související s daným problémem byly zodpovězeny, a aby diskuze nezabíhala do témat, které se dané problematice netýkají. Napomáhá zapojení všech účastníků a minimalizuje případné narušování setkání (IPR 2016). Svými podněty a otázkami účastníky vede (navádí) a umožňuje, aby účastníci aktivně hledali vlastní řešení problémů. V případě potřeby naznačuje směr úvah a vysvětluje případné nejasnosti, nemá však roli experta a do diskuzí nemá přinášet vlastní názory. Účastníci jsou facilitátorem vedeni k tomu, aby přemýšleli, pracovali a řešili problémy společně, a tím se učili také jeden od druhého. Při diskusích účastníci získávají nové poznatky a zkušenosti a snáze porozumí názorům ostatních zúčastněných stran. Tento „druhotný efekt“ zapojení facilitátora je neméně důležitý, jako samotný cíl participace a napomáhá zdokonalování komunikace mezi cílovými skupinami. Podněcování a usměrňování diskuse není často jednoduché. Pokud se účastníci neznají, resp. patří do skupin zatížených vzájemnými předsudky, obvykle váhají vyjádřit nahlas svůj názor, nebo se naopak snaží v diskusi dominovat. V takovém případě používá facilitátor řadu technik (DHV CR-REC, 1997).

### Hlavní úkoly facilitátora

- » stimulovat diskusi a citlivě řídit její směr, klást otázky
- » podněcovat zapojení všech účastníků do diskuse
- » vést skupinu k dosažení výsledku (závěrů) ve stanoveném časovém limitu
- » dohlížet na dodržování tématu
- » shrnovat a objasňovat klíčová místa diskuse
- » vytvářet příjemné prostředí: srdečné, přátelské a povzbuzující

### Co není rolí facilitátora

- » mít hlavní slovo v diskusi
- » prosazovat své názory a řešení
- » ponechat dominantní postavení jedné osobě, případně ignorovat „mlčící členy skupiny“
- » nadměrně (necitlivě) řídit skupinu
- » často a dlouho hovořit
- » nechat se v diskusi přivést do úzkých

(volně dle DHV CR-REC a US EPA, 1977)



## 4. Digitální komunikace a participace

Nástup digitalizace a internetu zásadním způsobem proměňuje možnosti komunikace mezi občany a veřejnou správou. **Internetová komunikace** přispívá k vyšší míře otevřenosti a transparentnosti veřejných institucí, zároveň také umožňuje efektivnější zapojení občanů do veřejného dění. Možnosti online komunikace a **sociálních sítí** přispívají k vyšší míře individualizace komunikace – vybraná témata mohou být lépe komunikována konkrétním cílým skupinám obyvatel, naopak občané mohou své požadavky aktivně komunikovat přímo k úřadům. Další přidanou hodnotou internetové komunikace je škála možností formy sdělení: text, zvuk, obrázky nebo video, které se mohou vzájemně kombinovat a vytvářet komplexní sdělení (Pasquier, Villeneuve 2018). Nástroje digitální online komunikace usnadňují možnosti participace veřejnosti a jejich využití je v procesech strategického plánování hodnotné (Hrivnák a kol. 2021). Důležité je ovšem zdůraznit, že základním předpokladem komunikace ve veřejné správě je **potřeba volby vhodných prostředků komunikace** dle specifik jednotlivých cílových skupin obyvatel (inkluzivní charakter komunikace). Internet a digitální komunikace tak nemůže nahrazovat, ale doplňovat ostatní tradiční média. Ignorování tradičních prvků komunikace vylučuje z participace relativně velkou skupinu občanů, kteří se digitálním prostředkům vyhýbají, ať už z přesvědčení či nepochopení jejím formám a možnostem. Na tuto skupinu, statisticky především starších občanů a obyvatel menších sídel, je potřeba při komunikaci myslet a používat i na první pohled zastaralé metody komunikace (obecní rozhlas, vývěsky, plakáty v budovách prodejen potravin či poštovních poboček). Na druhé straně je potřeba tradiční formy vždy doplňovat i digitálními prvky komunikace a tím zvyšovat digitální gramotnost dotčených cílových skupin. Typickým příkladem je sběr názorů obyvatel při přípravě strategie formou digitálního i papírového dotazníku (např. zveřejňovaného jako součást obecního zpravodaje), byť tato hybridní forma přináší vyšší organizační, finanční i časové nároky.

Za účelem informování o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie mohou být vytvořeny samostatné internetové stránky (s vlastní doménou) nebo samostatná sekce na internetových stránkách instituce tvořící strategii, případně profily (účty) na sociálních sítích (Facebook, Twitter apod.). Součástí internetových stránek může být také systém pro sběr a vypořádání dotazů a podnětů (připomínek) týkajících se tvorby strategie ze strany veřejnosti či jiných zainteresovaných stran (MMR 2018).

## 4.1 Crowdsourcing – metody digitální komunikace a participace

V kontextu veřejné správy a strategického plánování se anglickým pojmem „crowdsourcing“<sup>11</sup> rozumí **metoda veřejné participace prostřednictvím digitální komunikace v online prostředí**. Jedná se o spojení důrazu na participativní plánování a nových možností digitálních technologií. Crowdsourcing může být jednoduše definován jako využití nových technologií za účelem získávání znalostí a názorů od občanů (Haltofová 2018). Díky rozvoji internetu, sociálních sítí a online platformám tak existuje silný nástroj, kterým veřejná správa může od zástupců veřejnosti získávat podněty, data a návrhy a zároveň budovat povědomí o projektech a aktivitách veřejné správy. Charakteristicky se zpravidla jedná o otevřenou platformu s cílem získat co nejvíce nápadů a podnětů od veřejnosti (Krbová 2017). Vlastní proces je většinou iniciován samotným subjektem veřejné správy, jedná se o vztah organizace-uživatel, přičemž organizace vykonává tzv. top-down, řízený proces, který vyžaduje tzv. bottom-up, otevřený a kreativní výstup on-line komunity – veřejnosti (Krbová 2017; Haltofová 2018). Crowdsourcing je vhodným nástrojem pro strategické plánování, umožňuje participaci široké skupiny obyvatel na dobrovolné bázi, kterou spojuje zájem řešit konkrétní témata, která se obyvatel týkají (Haltofová 2018). Vedle možností **sociálních sítí** (Facebook, Twitter, Instagram) se rozvíjí řada **digitálních platform participace**, které jsou nástroji spolupráce mezi občany a veřejnou správou (municipalitami). Vzájemná komunikace mezi občany a veřejnou správou může dosahovat různých stupňů intenzity – od jednostranného „informování“, přes vzájemnou interakci (dialog a zpětná vazba) ke „spoluvorbě“ (efektivní spolupráce občanů a veřejných institucí) a „sebeorganizaci“ (zájmové skupiny občanů nezávisle navrhuji opatření, které usměrňuje a přijímá veřejná správa) (Falco, Kleinhans 2018). Charakteristiku vybraných metod digitální participace uvádí tabulka níže. Konkrétní platformy participace pak podle potřeby často kombinují vícero participačních metod. I zde je však nezbytné vzít v úvahu skutečnost, že tak získáváme informace a podněty pouze od části obyvatel, kteří se v digitálním prostředí, zejména prostředí sociálních sítí umí (a chtějí) aktivně pohybovat.

**Tab. 3 Vybrané metody crowdsourcingu a digitální participace**

Metoda	Charakteristika
<b>Průzkumy veřejného mínění</b>	Sběr informací a podnětů k danému tématu
<b>Pocitové mapy, Participativní mapování a registrace geo-lokalizovaných vstupů (komentáře)</b>	Sběr informací a podnětů vztahujících se k řešenému území, vizualizace návrhů v mapě
<b>Participativní rozpočet</b>	Participace veřejnosti na rozhodování o využití veřejných financí
<b>Simulační metody, participativní 3D modelování</b>	Tvorba scénářů a jejich hodnocení, návrhy prostorového řešení lokality

<sup>11</sup> Termín vznikl spojením anglických výrazů „crowd“ (dav) a „outsourcing“ (vyčlenění určité aktivity a její svěření do rukou jiného subjektu)

Metoda	Charakteristika
<b>Volba a hodnocení návrhů</b>	Výběr navrhovaných opatření na základě nejvyšší popularity návrhu
<b>Crowdfunding</b>	Tzv. hromadné financování – větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci předmětu financování
<b>Vkládání a sdílení médií, propojení se sociálními sítěmi</b>	Registrace a sdílení návrhů a podnětů vztahujících se k řešenému území nebo tématu

Zdroj: Falco, Kleinhans (2018); Pánek (2015)

Pozn.: některé metody lze realizovat jak digitálně tak analogově bez nutnosti využití digitálních technologií

Příkladem využití metod crowdsourcingu v praxi strategického plánování v Česku může být Strategický plán rozvoje statutárního města Ostravy 2017 – 2023. V analytické fázi zpracování strategie byla oslovena širší veřejnost prostřednictvím online dotazníku s otázkami zaměřenými na kvalitu života ve městě a představě o budoucím rozvoji. Za účelem informování veřejnosti a podpory participace byla zřízena webová stránka projektu strategie ([www.fajnOVA.cz](http://www.fajnOVA.cz)) i účet na sociální síti Facebook. Dotazník byl aktivně propagován různými informačními kanály (emaily, oslovení škol, webové stránky města i projektu strategie, sociální sítě). Prostřednictvím online dotazníku byla získány odpovědi od více než 6 800 osob, byly umístěny 15 300 komentářů do online pocitové mapy a více než 3 250 osob se stalo členy komunity projektu strategie fajnOVA na Facebooku. Na následném nastavení vize a cílů strategie se podílelo kromě zástupců města, magistrátu, komisí a externích odborníků více než 20 000 obyvatel. Výsledná data pak byla v kombinaci s ostatními metodami využita k lepšímu porozumění místním problémům a trendům a napomohla k formulaci vhodných opatření k rozvoji města (Haltofová 2018). Vedle samotného sběru podnětů od obyvatel města proces napomohl širší informovanosti veřejnosti a nabídnul platformu pro aktivní participaci obyvatel. Plánování pod značkou uvedenou značkou fajnOVA se sice odehrálo především v roce 2016, nicméně pokračuje i nadále průběžným zapojováním obyvatel do realizace plánu a návazných projektů. Město za svůj postup získalo ocenění, mezi nimi i Titul město s dobrou praxí od OP URBACT nebo 1. místo v soutěži Chytrá radnice, pořádané Úřadem vlády (Konczynska 2022)

## 5. Marketing strategie a projektů

Za obecný (podnikový) marketing lze považovat činnosti, procesy a metody usměrňování a aktivního ovlivňování podnikání podle potřeb trhu (Ochrana, Půček, Špaček 2015). V podmínkách veřejné správy (municipality) jsou možnosti **použití marketingu** ve srovnání s podmínkami v ziskovém sektoru výrazně omezené a obtížněji realizovatelné (specifika jsou charakterizovány dále). V kontextu komunikace strategií a projektů veřejné správy představují metody marketingu tzv. manažerský přístup ke komunikaci a zapojování veřejnosti (viz část 2.3). Tento přístup je charakteristický důrazem na efektivitu, občan je vnímán jako „klient“ nebo „zákazník“ reagující na podněty veřejné správy. Nejedná se tedy přímo o participativní přístup, marketingové metody ovšem mohou sloužit jako efektivní prostředky informování občanů a atraktivní srozumitelné komunikace s cílovými skupinami veřejnosti, mohou přispívat k budování povědomí o aktivitách města nebo připravovaných strategiích a projektech.

### 5.1 Odlišnosti marketingu ve veřejné správě (města) od obecného marketingu

V posledních třiceti letech se zformovaly **tři základní pojetí marketingu veřejného sektoru** (Meyer, 1999; Hohn, 2006; Ježek, 2010; Ochrana, Půček, Špaček, 2015):

1. marketing ve veřejném sektoru odvozený od neziskového marketingu, jeho uplatňování se týká poskytování veřejných služeb, např. školství, zdravotnictví, sociální oblasti,
2. marketing ve veřejném sektoru odvozený od obecného (podnikového) marketingu a
3. marketing veřejného sektoru (zejména v podobě městského či teritoriálního marketingu) jako relativně autonomní aplikační oblast.

Marketing strategie a na ni navazujících důležitých projektů tak může čerpat ze všech tří uvedených směrů. Nejvýznamnější odlišnosti aplikace marketingu v podmínkách podniku a podmínkách města nám shrnuje následující tabulka.

**Tab. 4 Vybrané odlišnosti obecného (podnikového) marketingu a marketingu města**

Č.	Kritérium z hlediska marketingu	Přístup dle obecného (podnikového) marketingu – na příkladu podniku	Přístup dle marketingu veřejného sektoru – na příkladu města
1	charakter místa prodeje	obvykle mobilní	spíše nemobilní, v konkrétních případech také mobilní
2	místo prodeje produktu	nezávislé na území	spojené s územím
3	hlavní motiv marketingu	maximalizace zisku	uspokojování veřejné poptávky dosahováním stanovených (společných) cílů – např. zvyšování kvality života
4	časový horizont změn pomocí nástrojů marketingu	střednědobý a krátkodobý	dlouhodobý
5	komplexita transakčních vztahů	malá (ve srovnání s městem)	velká, komplexní
6	počet nabízených produktů	menší množství	velké množství
7	aktéři marketingu	pracovníci marketingového oddělení (několik málo)	velké množství aktérů (potřeba participativního managementu)
8	členění – zákazníci	dle jednotlivých typů nabízeného produktu (výrobku nebo služby)	Dvě hlediska členění zákazníků: (1) z hlediska kvality života ve městě jako celku: (a) občané, (b) návštěvníci, (c) podnikatelé či zaměstnavatelé; (2) zákazníci jednotlivých veřejných služeb
9	počet zákazníků	menší počet, jejich větší homogenita	velký počet, rozdílnost potřeb, přání a zájmů
10	přístup marketingu	3 přístupy: (1) Marketing konkrétního produktu (výrobku, služby), (2) Komplexní marketing podniku (zaměřeno na produkty a image podniku), (3) Budování značky (branding)	2 přístupy: (1) Propagace města zaměřená na (a) občany (více občanů), (b) návštěvníky nebo (c) podnikatele a zaměstnavatele nebo (d) zákazníky jednotlivých veřejných služeb, (2) Komplexní marketing města (image města) nebo budování značky města – tyto přístupy prakticky splývají (zahrnují veřejnost)
11	pluralita rozhodování	není nezbytná	nezbytná, nutná
12	podnikatelské riziko	relativně velké	relativně malé
13	schopnost flexibility a adaptability vůči vnějšímu prostředí	relativně velká	relativně malá

Zdroj: upraveno dle Ochrana, Půček, Špaček (2015), Ježek (2010)

Z tabulky je patrné, že možnosti použití marketingu v podmínkách města jsou omezené a obtížněji realizovatelné. Je to způsobeno například rostoucí komplexitou problémů, měnícími se zájmy obyvatel, velkým množstvím cílových skupin (zejména zákazníci veřejných služeb, občané atd.) a dotčených (neboli zájmových) skupin, atd. Jde o to, že současná situace v každém městě je výsledkem dlouhodobého vývoje, přičemž nelze ani jednoduše ani krátkodobě změnit zásadním způsobem nejenom infrastrukturu, fyzické a sociální prostředí města, ale ani strukturu jeho obyvatelstva anebo ekonomiky (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

## 5.2 Zaměření městského (teritoriálního, územního, regionálního) marketingu

Pojem **městský marketing** je nejčastěji spojován s hledáním cest pro zvyšování kvality života obyvatel daného území, oživováním center měst, zvyšování návštěvnosti, lákání nových investorů. Zahrnuje též marketing veřejných služeb na daném území. Klíčovým nástrojem je **marketingová strategie**, která se koncipuje pomocí některého z **marketingových mixů** (viz dále). Klasický městský marketing se zaměřuje na jednu nebo několik v tabulce uvedených oblastí zájmu. Z hlediska marketingu veřejné strategie a důležitých projektů je to významná inspirace – dá se (dle místních podmínek a charakteru strategie) postupovat obdobně.

**Tab. 5 Na koho se městský marketing zaměřuje**

Č.	Oblast zájmu	Popis
1	<b>Občané / obyvatelé</b>	<p>Snahou města je zvýšit počet občanů (obyvatel s trvalým bydlištěm ve městě – město na ně získá daňové příjmy) nebo přesvědčit stávající, aby se z města neodstěhovali. Někdy též aby se trvale žijící obyvatelé přihlásili ve městě k trvalému pobytu – městům jsou přidělovány finanční prostředky podle rozpočtového určení daní, kdy peníze město dostává jen za své občany, tedy za ty osoby, které jsou ve městě přihlášeny k trvalému pobytu. Motivace představitelů měst pro navyšování počtu občanů mohou být různé (např. zvýšit význam města, překročit stanovený počet obyvatel), ale rozhodně je jedním z nich navýšení prostředků z rozpočtového určení daní.</p> <p>Jiným druhem marketingu zaměřeným na občany (než teritoriální marketing) je politický (volební) marketing. Jeho cílem je pomocí nástrojů marketingu (a) zlepšit image politické strany nebo konkrétního politika, (b) dosáhnout lepšího volebního výsledku.</p>
2	<b>Návštěvníci (turisté)</b>	<p>Snahou je přilákat více návštěvníků (tedy nejen klasických turistů, ale také osob na služebních cestách atd.), kteří ve městě budou utrácet peníze za služby a v ideálním případě přenocují. Cílem marketingu může také být (a) představení města jako turistické destinace nebo (b) návštěvnost konkrétní kulturní či sportovní akce (či akcí) města nebo (c) návštěvnost konkrétní památky, muzea ve městě atd. V řadě případů je možné tyto snahy města nazývat spíše propagací města, než marketingem, který pracuje s marketingovým mixem.</p>





Č.	Oblast zájmu	Popis
3	<b>Investoři, podnikatelé a/nebo zaměstnavatelé</b>	Atraktivita města je spojena nejen s přírodním a kulturním prostředím, kvalitou služeb atd., ale též s možností získat ve městě nebo v dojezdové vzdálenosti motivující práci. Města se snaží přilákat nové nebo udržet stávající podnikatele či zaměstnavatele, snaží se přilákat další investice na území města nebo v jeho okolí. Klasickým opatřením měst patří vyčleňování nových ploch v územním plánu pro podnikání (často bez skutečně odpovědné analýzy, zda je to nezbytné), vytváření nových průmyslových zón (v některých případech bez aktivního marketingu zůstávají dlouhá léta prázdné), podporují revitalizaci brownfields atd.
4	<b>Na zákazníky vybraných veřejných služeb, které město poskytuje</b>	Město jako veřejnoprávní korporace je přímo nebo prostřednictvím svých zřízených či založených organizací nebo společností poskytovatelem některých veřejných služeb – například předškolní a základní vzdělávání, dopravní obslužnost (např. městská hromadná doprava – dále MHD), sociální služby atd. Například cílem marketingu MHD může být navýšení počtu přepravovaných osob (čili optimalizace přepravních výkonů směrem k nákladům) nebo snaha města snížit počet aut z důvodu znečištění, hluku atd., které vjedou do města.
5	<b>Celkově – budování značky</b>	Některá města došla k názoru, že provádění izolovaných marketingových aktivit často nevedou k žádanému výsledku. Marketingové aktivity se tak propojují z dlouhodobého hlediska s aktivitami v rámci strategického řízení (jsou součástí strategického přístupu města) a současně jsou z krátkodobého hlediska prováděny komplexně (systematicky s využitím marketingového mixu). V takovém případě města provádějí komplexní marketing města (budování image města) nebo budování značky města (tak zvaný branding).

Zdroj: upraveno dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)

Příkladem dobré praxe je definice pravidel marketingové komunikace v rámci marketingové strategie města, která navazuje na strategický plán rozvoje města a pomáhá komunikovat a naplňovat určené priority. Marketingové aktivity se tak propojují z dlouhodobého hlediska s aktivitami v rámci strategického řízení (jsou součástí strategického přístupu města) a současně jsou z krátkodobého hlediska prováděny komplexně (systematicky s využitím marketingového mixu). V takovém případě města provádějí komplexní marketing města (budování image města) nebo budování značky města (tak zvaný branding).

Obr. 3 Příklad marketingové strategie města Plzně v kontextu koncepčních dokumentů



Zdroj: Marketingová strategie města Plzně 2021 – 2035

### 5.3 Co je marketingová strategie – využití marketingového mixu 4P a 7P

Z hlediska využívání marketingu je důležité sestavení **marketingové strategie**. Je jasné, že každá marketingová strategie musí z hlediska informování, komunikace a participace respektovat platnou legislativu. Metodickým základem každé marketingové strategie je marketingový mix. **Marketingový mix** (klasické pojetí je označováno jako 4P) upravil v roce 1960 americký profesor a specialista na marketing E. Jerome McCarthy. Alternativou ke klasickému marketingovému mixu 4P jsou další novější přístupy, který marketingový mix 4P nenahradily, ale spíše doplnily. Jedná se o následující přístupy:

- » marketingový mix služeb 7P
- » marketingový mix 4C (pohled zákazníka)
- » marketingový mix 3V (orientace na hodnotu)
- » webový marketingový mix 4S

#### Klasický marketingový mix 4P

Mix 4P je postaven na hodnocení **čtyř oblastí – (1) produktu, (2) ceny, (3) místa a (4) propagace**. Ve veřejném sektoru se marketingový mix 4P používá. Příklad použití z hlediska obce, kraje, státu nebo poskytovatele veřejné služby uvádí následující tabulka.

**Tab. 6 Příklad marketingového mixu 4P pro město**

Č.	Oblast 4P	Komentář
1	<b>Produkt (Product)</b>	Obvykle jde o (a) podmínky poskytování konkrétní veřejné služby (např. vzdělávací program základní školy včetně atraktivity budov a vybavení; expozice a související služby zámku či muzea; kvalita a rozsah městské hromadné dopravy atd.) nebo (b) území (obce, kraje, státu) z hlediska atraktivity pro občany (trvalé bydliště), návštěvníky (přenocování a utrácení peněz za služby), investory (více pracovních míst). V případě politického marketingu je produktem nejen program, zaměření, hesla politické strany atd., ale také osobnost jejich představitelů.
2	<b>Cena (Price)</b>	U marketingu konkrétní služby jde o cenu, kterou zákazník za službu platí (např. cena jízdenky v hromadné přepravě). Problémem veřejného sektoru však je, že cena, kterou zákazník platí, často neodpovídá nákladům na tuto službu (např. příspěvek na umístění dětí v mateřské škole kryje jen malou část nákladů) nebo je služba poskytována bezplatně (např. zdravotnictví, školství – rodiče hradí např. jen obědy a některé učebnice). U marketingu území je cena vázána např. k ceně bydlení nebo pozemků pro rodinné domy (ale také k celkovým nákladům na bydlení), ceně pozemků v průmyslové zóně pro investory atd.
3	<b>Místo (Place)</b>	Zejména jde o dostupnost služby (a) geografickou (tedy např. umístění základní školy v rámci města, vzdálenost autobusové zastávky od bydliště atd.), (b) časovou (např. rozsah otevírajících hodin na úřadě, četnost spojů MHD atd.), (c) informační (např. možnost dálkového ověření informací, možnost objednání na konkrétní hodinu na úřadu atd.), (d) dostupnost pro znevýhodněné (např. bezbariérovost městské hromadné dopravy, přístupu do úřadů atd.). Kromě dostupnosti je důležitý také rozsah a kvalita distribučních kanálů. Jde například o otázku, zda je služba vázána jen na konkrétní místo nebo může být poskytnuta dálkově – jako příklad lze uvést elektronické poskytování korespondence nebo třeba v sociálních službách rozvoz obědů.
4	<b>Propagace (Promotion)</b>	Je ve veřejném sektoru nejčastěji řešena. Jde o způsoby propagace produktu – cílem propagace je uvést informace týkající se produktu ve známost, a to jak obecně, tak vůči cílové skupině. Běžně se používají dle druhu produktu např. tiskové zprávy či konference, informace ve vlastních médiích (např. radniční zpravodaj, regionální televize), internetové stránky a sociální sítě, články v tisku, inzerce, brožury, publikace, výstavy, propagační akce, nástroje práce s veřejností jako jsou veřejná projednávání, kulaté stoly atd.

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)

### Marketingový mix – 7P

Klasický marketingový mix 4P je postaven na hodnocení čtyř oblastí – (1) Produkt (Product), (2) Cena (Price), (3) Místo (Place) a (4) Propagace (Promotion). K vytvoření mixu 7P se k těmto čtyřem oblastem připojí další 3P, jde o: (5) Lidé (People), (6) Procesy (Process), (7) Materiální prostředí (Physical environment).

## 5.4 Další marketingové mixy – 4C, 3V, 4S

### Marketingový mix 4C (pohled zákazníka)

Tento mix slouží ke stanovení marketingové strategie se zaměřením na očekávání zákazníků veřejných služeb, občanů daného území atd. Hlavní rozdíl oproti 4P je úhel pohledu – nedíváme se na 4P z pohledu veřejné správy, ale z pohledu zákazníka<sup>12</sup>. Odtud je také označení „C“ (customer). Co znamenají jednotlivá písmena „C“ uvádí následující tabulka.

Tab. 7 Oblasti marketingového mixu 4C

Č.	Oblast	Komentář
1	<b>Customer solution</b>	Jde o řešení potřeb a očekávání zákazníka (odpovídá Product ze 4P)
2	<b>Cost</b>	Je chápáno jako náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P)
3	<b>Convenience (Channel)</b>	Jde o ověření dostupnosti řešení (odpovídá Place ze 4P)
4	<b>Communication</b>	Jde o prověření systému komunikace (odpovídá Promotion ze 4P)

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)

### Marketingový mix 3V (orientace na hodnotu)

Mix 3V je alternativní metoda stanovení marketingové strategie, jejím autorem je Nirmalya Kumar. Ten definoval marketingový mix nově pomocí 3V. Co znamenají jednotlivá písmena „V“ uvádí následující tabulka.

<sup>12</sup> Odlišností od 4P je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o očekávání zákazníka, přičemž jsou očekávání strukturovány pomocí 4C. Začíná se tedy pohledem zákazníka. Až pak se řeší 4P (případně 7P), tedy z pohledu veřejné správy. Prověřuje se, zda je možné očekávání naplnit. Tento pohled může být veřejné správě v řadě případů velmi účinný – např. se používá při marketingu průmyslových zón (při vyhledávání investorů) nebo při marketingu v oblasti cestovního ruchu (hledají se očekávání jednotlivých skupin návštěvníků – např. rodin s dětmi, seniorů, cyklistů, zahraničních návštěvníků atd.). Tento pohled má i svá rizika – s ohledem na charakter veřejné správy (omezení daná dostupnými finančními zdroji, právy jiných skupin zákazníků, legislativou chránící životní prostředí atd.) není možné část očekávání naplnit, respektive tato snaha může vést k populismu nebo k naplňování těchto očekávání na úkor budoucnosti - např. zadlužování, odkládání nezbytných investic do infrastruktury atd. (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

**Tab. 8 Oblasti marketingového mixu 3V**

Č.	Oblast	Komentář
1	<b>Valued customer (hodnotný zákazník)</b>	Jde o hledání odpovědi na otázky: „Kdo jsou zákazníci?“ a zejména „Koho obsluhovat?“ atd.
2	<b>Value proposition (hodnotová nabídka)</b>	Jde hledání odpovědi na otázky: „Co nabízet?“, „Plní hodnotová nabídka potřeby hodnotných zákazníků?“ atd.
3	<b>Value network (hodnotová síť)</b>	Jde o hledání odpovědi na otázku: „Jak nabízet?“

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)

Využitelnost marketingového mixu 3V je v řadě veřejných služeb obtížná nebo nerealizovatelná – existuje státem garantovaná dostupnost služeb. Její využití je možné například v marketingu cestovního ruchu (zaměření na vybrané skupiny návštěvníků – např. na rodiny s dětmi). Využitelná je též při hledání investorů.

### Webový marketingový mix 4S

Tento vypracoval Eft Constantinides jako rámec pro řízení marketingových aktivit realizovaných prostřednictvím internetu. Co znamenají jednotlivá písmena „S“ uvádí následující tabulka.

**Tab. 9 Oblasti marketingového mixu 4S**

Č.	Oblast	Komentář
1	<b>Scope (strategie)</b>	Jde o provázání internetových aktivit města či poskytovatele veřejných služeb se strategií instituce.
2	<b>Site (stránky)</b>	Jde o prověření funkčnosti stránek a sociálních sítí z hlediska očekávání zákazníků.
3	<b>Synergy (synergie)</b>	Jde o zajištění synergie tří klíčových komponent – propojení internetových aktivit (a) s ostatními marketingovými aktivitami mimo internet, (b) s ostatními procesy uvnitř organizace a se souvisejícími IT infrastrukturou a službami, (c) integrace s externími partnery
4	<b>System (systémy)</b>	Zahrnuje správu a provoz veškerého technologického zázemí webových stránek (hardware, software, síťová infrastruktura a související IT služby – administrace webových stránek, platební systém, sledování návštěvnosti webu).

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)

Je nepochybné, že v budoucnosti bude ve veřejném sektoru využitelnost mixu 4S narůstat – s rostoucím významem poskytování informací a vybraných služeb dálkovým přístupem za využití nástrojů digitální online komunikace. V současnosti je běžně využíván například v oblasti k marketingových aktivit spojených s pořádáním kulturních akcí na území města nebo v oblasti cestovního ruchu.

## 6. Přístupy ke komunikaci, postupy a metody

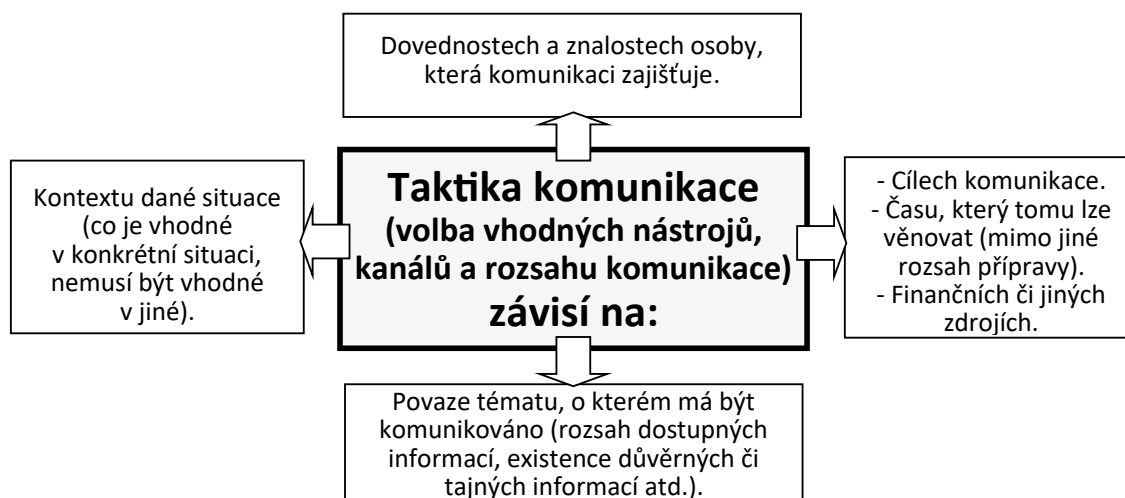
### 6.1 Porovnání „nulové“, „rychlé“ a „komplexní“ komunikační (marketingové) taktiky

Adekvátní příprava komunikace (samozřejmě též participace, marketingu) a vhodná volba komunikační taktiky (nástrojů, kanálů a podobně) je pro vysvětlování strategie jako celku, cílů, dílčích priorit, akčních plánů nebo konkrétních opatření nebo projektů velmi důležitá. Správná (efektivní, úspěšná) komunikace má pomáhat předcházet problémům (například ve formě informačních šumů či zmatků, nedorozumění či jiných těžkostí, zbytečných krizových situací, ztráty času, prostředků či prestiže, chyb a chybných rozhodnutí a podobně), pomáhat bránit před ztrátou důvěry ze strany veřejnosti, partnerů či zainteresovaných stran. Pro vytvoření úspěšné **komunikační taktiky** potřebujeme

- mít k dispozici všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ - tedy neověřené, zkreslené informace) včetně znalostí potřeb a očekávání cílových skupin,
- znát dobře místní podmínky či okolnosti a navazující souvislosti (vazby, kontext situace),
- uplatnit potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti včetně kreativního myšlení (intuice).

Volba vhodných nástrojů, kanálů a rozsahu komunikace (taktika komunikace) tak v konkrétní situaci záleží na dovednostech, znalostech toho, kdo komunikaci zajišťuje, ale také na tom, **co je cílem činnosti**, kterou chceme efektivněji komunikovat a též co je cílem komunikace samotné, **kolik tomu můžeme věnovat času** a jaké máme k dispozici **finanční či další zdroje** určené pro zajištění úspěšné komunikace. To je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obr. 4 Na čem závisí výběr vhodné taktiky komunikace



Zdroj: autoři

Ke komunikaci můžeme uplatnit **3 taktiky**, a to dle rozsahu přípravy:

1. **Nulová příprava (improvizace)** – zde nemáme na přípravu dostatek času. Komunikaci řešíme v okamžiku, kdy nastává. Obvykle improvizujeme.
2. **Rychlá příprava** – v rámci časových možností připravíme jednoduchý komunikační plán, vymezíme komunikační kanály a stanovíme postupy. Můžeme též udělat rychlou analýzu zákazníků (cílových skupin). Můžeme též získat a ověřit potřebné informace. Prakticky vše realizujeme sami nebo v malém týmu.
3. **Komplexní příprava (taktika)** – je náročnější na přípravu i na čas. Je vhodná pro komunikaci celé strategie (komunikační plán) nebo nejdůležitějších opatření či projektů. Je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Lze ale očekávat, že může být finančně náročná. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexnější taktice přednost.

Porovnání nulové přípravy, rychlé a komplexní analýzy uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je jasné, že hranice mezi rychlou a komplexní analýzou nejsou ostře vymezeny.

**Tab. 10 Porovnání nulové, rychlé a komplexní komunikační taktiky (přípravy)**

	<b>Nulová příprava (improvizace)</b>	<b>Rychlá příprava</b>	<b>Komplexní příprava</b>
<b>Co zahrnuje</b>	Reakci na dotazy.	Např. vymezení komunikačních kanálů a postupů, jednoduchý komunikační plán, případně analýza cílových skupin. Získání a ověření potřebných informací.	Komunikační plán zahrnující vše, co rychlá příprava, je náročnější na přípravu i na čas. Důslednější získávání a ověřování informací.
<b>Komu slouží</b>	Slouží pro potřebu osoby, která komunikaci zajišťuje.	Slouží pro potřebu osoby, která komunikaci strategie, opatření nebo projektu zajišťuje.	Slouží obvykle pro komunikaci celé strategie, akčních plánů a projektů. Často bývá písemně stanovena vedením instituce.
<b>Kdo provádí</b>	Osoba, která komunikaci zajišťuje.	Provádí osoba, která komunikaci zajišťuje nebo v malém týmu.	Obvykle zajišťují předem určené osoby (např. expertní skupina) na základě zadání zadavatele.
<b>+/-</b>	<p><b>Klady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádné náklady a ani čas předem</li> </ul> <p><b>Zápory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riziko ostudy, chybných sdělení a následné řešení zbytečných problémů</li> </ul>	<p><b>Klady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlost zpracování</li> <li>• Prakticky žádné náklady</li> </ul> <p><b>Zápory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší kvalita přípravy, tím její menší vypovídací schopnost</li> <li>• Vyšší riziko práce s chybnými údaji</li> </ul>	<p><b>Klady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ucelenější pohled</li> <li>• Vyšší kvalita</li> </ul> <p><b>Zápory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časová náročnost</li> <li>• Náročnější na finanční nebo jiné zdroje</li> </ul>



## 6.2 Postup zpracování komunikačních plánů, kanálů a dalších materiálů

### Zjednodušený postup v pěti krocích

Postup (proces) zpracování **komunikačního plánu** je možné obecně rozdělit do několika navazujících fází a kroků. Proces přípravy a realizace komunikačního plánu sestává z posloupnosti kroků a rozhodnutí, které společně musí odpovídat určenému cíli. Jedině tak bude zajištěna konzistence a srozumitelnost komunikace a eliminováno riziko zmatení. Následující text shrnuje doporučení k postupu zpracování komunikačních plánů, které lze chápat jako inspiraci nebo dobrou praxi. V konkrétní situaci může být postup odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo analýzu zpracoval a jakým způsobem rizika identifikoval a hodnotil. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlou a komplexní analýzu.

Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán – tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady bude provádět při zpracování komunikačních plánů. Ve druhém kroku je třeba shromáždit vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.). Při získávání informací je možné použít metody pro získávání dat – viz samostatný materiál „Metody pro získávání dat“ dostupný na webových stránkách projektu<sup>13</sup>. Následuje zpracování konkrétních odpovědí, tiskových zpráv, postupů komunikace, komunikačních kanálů, plánu, případně analýzy cílových skupin. Dalším krokem je jejich ověření a posledním krokem schválení.

---

13 <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn>

**Tab. 11 Zjednodušený postup zpracování v pěti krocích**

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá příprava	Komplexní příprava
1	<b>Plánování</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Téma a rozsah (čeho se týká)</li> <li>Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace...</li> <li>Termíny pro zajištění informací, zpracování...</li> <li>Kdo a jak ověří, kdo schvaluje</li> <li>Je-li potřeba, tak stanovení nákladů</li> </ul>	Na uvedené otázky si odpoví zpracovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel (např. starosta) nebo jím určená osoba. Plán je pak projednán v expertní skupině.
2	<b>Shromáždění a prověření:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>informací (rozhodujeme na základě faktů),</li> <li>místních podmínek a</li> <li>nezbytných souvislostí</li> </ul>	Pokud zpracovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá zajistit a musí ověřit správnost informací.	Provádí určené osoby za shromáždění a též expertní skupina.
3	<b>Zpracování (vymezení), například:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>konkrétních odpovědí, tiskových zpráv atd. a vhodná vizualizace faktů a argumentů (obrázky, tabulky, grafy atd.)</li> <li>postupů či pravidel komunikace (kdo, kdy, jak)</li> <li>kanálů (kdy který kanál bude použit)</li> <li>komunikačního plánu</li> <li>analýzy cílových skupin</li> <li>návrhu opatření a podobně</li> </ul>	Provádí zpracovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provádí určené osoby za shromáždění a též expertní skupina.
4	<b>Ověření zpracovaných materiálů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Je-li to zapotřebí, tak jejich úprava</li> </ul>	Provádí zpracovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatelem určená osoba a určený ověřovatel.
5	<b>Schválení zpracovaných materiálů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(zpracovaných podkladů)</li> </ul>	Zpracovatel nebo jeho nadřízený.	Osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: autoři

### Alternativní postup pomocí osmi kroků

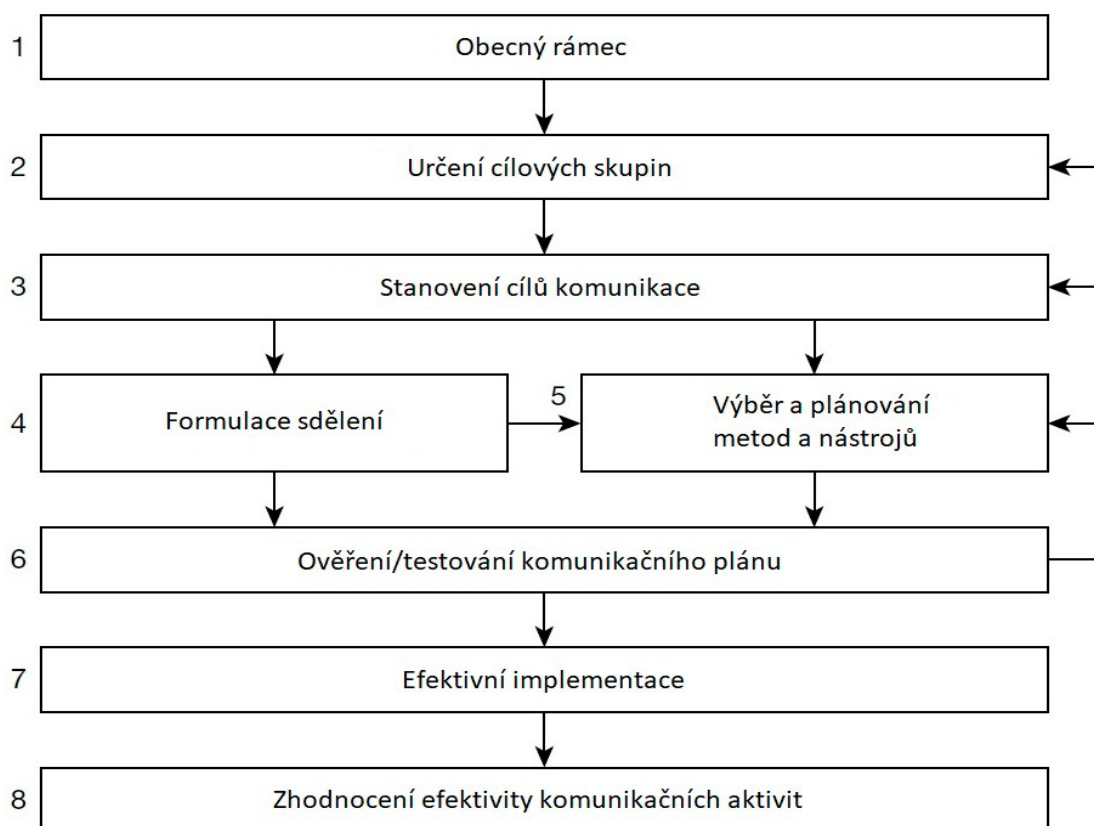
Podrobnějším příkladem procesu přípravy a realizace **komunikačního plánu** může být postup, který rozděljuje proces přípravy a realizace komunikační strategie do 8 kroků (Pasquier, Villeneuve 2018).



Tab. 12 Charakteristika jednotlivých kroků v přípravě a realizaci komunikačního plánu

Krok	Podrobný popis
1. Obecný rámec	<b>Shromáždění klíčových informací</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prostředí a kontext komunikace; které další organizace komunikující dané téma, soulad/nesoulad? (riziko zmatení)</li><li>• Pravidla organizace, soulad s předchozími a plánovanými komunikačními aktivitami, soulad s formalizovaným stylem komunikace organizace (vizuální styl, loga, grafika, obvyklá média komunikace)</li><li>• Možnosti rozpočtu</li></ul>
2. Určení cílových skupin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stanovení klíčových skupin obyvatel, kterých se daná strategie nebo projekt týká</li><li>• Zhodnocení možností výběru komunikačních nástrojů a kanálů ve vztahu ke konkrétním cílovým skupinám</li></ul>
3. Stanovení cílů komunikace	<b>Jaké jsou cíle komunikačního plánu?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informování obyvatel</li><li>• Obhájení a vysvětlení plánovaných záměrů veřejnosti</li><li>• Budování důvěry, podpora aktivního zapojení obyvatel do plánovaných záměrů a projektů</li><li>• Snaha o aktivní změnu chování a přístupu obyvatel</li></ul>
4. Formulace sdělení	<b>Základní otázky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jaké jsou přínosy pro veřejnost plynoucí z porozumění sdělení?</li><li>• Co přiměje příjemce sdělení změnit jejich názor nebo přístup?</li><li>• Jakou formu zvolíme pro přenos sdělení? Jedná se o formu oficiální – formální nebo více hravou, vizuálně atraktivní, apod.?</li><li>• Stupeň zájmu veřejnosti o téma (nízký – jednoduchá úroveň sdělení / vysoký – detailnější informace) a motivace (pozitivní / negativní)</li></ul>
5. Výběr a plánování metod a nástrojů	<i>Úzce souvisí s charakterem sdělení, které je komunikováno</i> <b>Kritéria výběru:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciál oslovení co nejvyšší počtu osob z dané cílové skupiny</li><li>• Frekvence – komplexní sdělení potřebují být komunikovány opakovaně, aby byly správně pochopeny</li><li>• Délka trvání, načasování a další pokračování šíření sdělení</li><li>• Důvěryhodnost zvoleného média</li><li>• Kontrola nad obsahem sdělení</li></ul>
6. Ověření/testování komunikačního plánu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Testování komunikačního plánu</li><li>• Měření efektivity komunikace</li></ul>
7. Efektivní implementace	<b>Pravidla tzv. integrované komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konzistence formy – rychlá a jasná identifikace iniciátora sdělení a jednoduché pochopení obsahu sdělení</li><li>• Konzistence obsahu – různá sdělení odpovídají určeným cílům komunikace</li><li>• Konzistence načasování – v případě využití více médií komunikace je nezbytné zajištění vzájemné koordinace a načasování sdělení</li></ul>
8. Zhodnocení efektivity komunikačních aktivit	<i>Klíčové pro zajištění efektivity komunikace a případné modifikace přístupu</i> <b>Tři úrovně:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Měření – např. počet kontaktů</li><li>• Výsledek – informování veřejnosti a vliv na veřejné mínění</li><li>• Dopad – změna postojů a chování veřejnosti</li></ul>

**Obr. 5** Znáznění jednotlivých kroků přípravy a realizace komunikační strategie



Zdroj: Pasquier, Villeneuve (2018)

## Vizualizační techniky a komunikační nástroje

V postupu je zmíněna potřeba prezentovat informace vhodnou formou – nejen vysvětlujícím textem, ale také pomocí vhodných **vizualizačních technik**, které výrazně přispívají k porozumění komunikovaným informacím. Zmíněnými vizualizačními technikami se rozumí například:

- » tabulky,
- » grafy,
- » obrázky,
- » modely,
- » diagramy,
- » myšlenkové mapy a další vizualizační techniky.

Příklad využití obrázků pro snadnější komunikaci strategie je na následujícím obrázku.

Obr. 6 Vizualizace cílů Strategického plánu Ostrava



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Ostravy na období 2017–2023<sup>14</sup>

V rámci komunikační strategie je vhodné jasně definovat a komunikovat roli jednotlivých aktérů (tj. aby jednotliví aktéři a účastníci věděli, jakými aktivitami se zabývají ostatní). Důležitou součástí komunikační strategie jsou také procesy **vnitřní komunikace**<sup>15</sup>. Obecně je doporučováno konzultovat jednotlivé kroky s klíčovými aktéry

<sup>14</sup> Dostupný na: [https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2017/03/Strategicky-plan\\_fajnOVA\\_verze.pdf](https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2017/03/Strategicky-plan_fajnOVA_verze.pdf)

<sup>15</sup> Interní komunikace mezi zainteresovanými subjekty podílejícími se na přípravách a realizaci dané strategie/projektu



procesu. V případě realizace participačních aktivit veřejnosti je důležité upřednostňovat osobní kontakt, jenž je pro úspěch participačního procesu nenahraditelný (IPR 2016).

Klíčovou součástí komunikačního plánu je **stanovení komunikačních kanálů** (používají se pro opakovanou – tedy běžnou komunikaci). V ČR se například používá následujících šest skupin komunikačních kanálů:

1. Úřední a běžná komunikace,
2. Elektronická komunikace (individuální či hromadný e-mail, sdílení informací, datová schránka a podobně),
3. Práce s médii,
4. Komunikace přes sociální sítě, prostřednictvím webu a podobně,
5. Zapojování veřejnosti (včetně například pocitových map),
6. Další způsoby komunikace.

Vždy musí být vymezeny odpovědnosti a postupy komunikace (například pomocí vnitřních předpisů), rozsah poskytovaných informací, termíny, četnost atd.

Šablona **Plánu spolupráce a komunikace**<sup>16</sup> v rámci Metodiky přípravy veřejných strategií je dostupná ke stažení na webu Portálu strategické práce Ministerstva pro místní rozvoj.

### 6.3 Komunikace založená na faktech: metody pro získávání dat

Pro úspěšnou komunikaci je nezbytné mít schopnost zajistit a ověřit potřebná data, informace a poznatky. Podrobněji je problematika popsána v materiálu „Metody pro získávání dat“, který je dostupný na stránkách projektu<sup>17</sup>.

Při komunikaci strategie a projektů musíme brát v úvahu, že **lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu (přesvědčení) o skutečnosti**. Tato představa je často vytvořena na základě neověřených či zkreslených informací. Proto je ověření pravdivosti dat, informací nebo poznatků při strategické práci nesmírně důležité. Navíc každý prožívá či chápe situaci, ve které se nachází (včetně s ní souvisejících informací), jinak. Má z toho jiný dojem. Problémem je, že lidé vyčtou nebo i slyší jen to, co sami chtějí - lidé se „zavrtávají“ do vlastních myšlenek (uzavírají do své „informační bubliny“) a nechtějí nic jiného slyšet, než to, co odpovídá jejich názoru. Tuto skutečnost je při komunikaci strategie a projektů brát v úvahu. Je také nezbytné data, informace a poznatky vhodně argumentovat, vizualizovat, případně použít potenciál **kritického myšlení**<sup>18</sup>.

16 <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/metodika>

17 <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn>

18 Problematikou, jak zvládat komunikační šумы, zkreslení, fámy a neověřené informace, se zabývá **kritické myšlení**. Více o kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>.

## 7. Komunikace – vzory a příklady

### 7.1 Příklad komunikačního plánu s podporou brandingu Ostrava – fajnOVA

Příkladem dobré praxe v komunikaci a participaci strategického plánu rozvoje města může být koordinovaný proces zpracování a komunikace Strategického plánu Ostravy 2017 – 2023. Přípravu Strategického plánu na léta 2017-2023 pojala Ostrava jako příležitost ke změně image a k zapojení obyvatel do chodu města. Na nastavení vize a cílů strategického plánu se kromě zástupců města, magistrátu, odborníků a osobností podílelo více než 20 tisíc obyvatel. Plánování pod značkou fajnOVA se odehrálo v roce 2016 a pokračovalo i nadále průběžným zapojováním lidí do realizace plánu a návazných projektů. Kreativní přístup v rámci komunikace strategického plánu a zapojování veřejnosti pod vytvořenou značkou fajnOVA shrnuje samostatná příloha č. 4: Příprava strategického plánu statutárního města Ostravy 2017 – 2023.

### 7.2 Příklad komunikačního plánu města k významné investici

Komunikační plán se zpracovává například k významným investicím, k významným událostem atd. V následující tabulce je příklad komunikačního plánu města k významné investici. Daná událost se rozdělí na logické etapy a k nim se přiřazují plánované komunikační kanály.

**Tab. 13 Příklad komunikačního plánu města k významné investici**

		Událost					
		Příprava rozhodnutí (studie)	Schválení v zastupitelstvu	Zpracování dokumentace a povolení	Výběr zhotovitele (soutěž)	Provedení opravy náměstí	Počet
Komunikační kanál:	<b>Tisková zpráva</b>	- Před veřejným projednáním	- Před jednáním (souhrn) - Po jednání (souhrn)	- Informace o vydání stavebního povolení (harmonogram)	- Informace o výběru zhotovitele (harmonogram prací)	- Při zahájení stavby - Při dokončení stavby	7x
	<b>Tisková konference</b>	- Před veřejným projednáním	- Po jednání (souhrn)			- Při zahájení stavby - Při dokončení stavby	4x
	<b>Veřejné projednání</b>	- Projednat připomínky	- Projednání s podnikateli a obyvateli náměstí				2x
	<b>Informace na www a sociálních sítích</b>	- Při zadání studie - Před veřejným projednáním	- Před jednáním (souhrn) - Po jednání (souhrn)	- Informace o vydání stavebního povolení (harmonogram)	- Informace o výběru zhotovitele (harmonogram prací)-	- Při zahájení stavby - Při dokončení stavby - Při aktualizaci harmonogramu	9x
	<b>Článek ve zpravodaji, inzerce, placený článek v médiích</b>	- Před veřejným projednáním	- Před (souhrn)		- Zveřejnit harmonogram prací	- Při zahájení stavby - Při dokončení stavby	5x
	<b>Informace na městské TV</b>	- Před veřejným projednáním	- Před (souhrn)			- Při zahájení stavby - Při dokončení stavby	4x
	<b>Městský rozhlas</b>	- Před veřejným projednáním	- Před (souhrn)				2x
	<b>Akce pro veřejnost (náměstí)</b>	- Při zadání studie - Před veřejným projednáním				- Při dokončení stavby	3x
	<b>Informace ve veřejném prostoru (letáky, plakáty, vizualizace)</b>	- Při zadání studie - Před veřejným projednáním					2x
<b>Dotazníkové šetření</b>	- Při zadání studie					1x	

Zdroj: autoři





### 7.3 Příklad propagace veřejného fóra

Příklad koordinovaného přístupu municipality v oblasti komunikace s veřejností ilustruje přístup města Valašské Klobouky. V rámci metodiky participativního řízení města a komunikace s veřejností zpracované pro město (MOORE Czech Republic 2020) je doporučeno vytvářet roční **Akční plán komunikace**, který bude obsahovat co nejkonkrétnější a nejúplnější seznam klíčových témat, jež mají potenciál v nadcházejícím roce ovlivnit život místních obyvatel (významné projekty a investice, změna legislativy, dotace, aktuální otázky životního prostředí, změny v zajištění některých služeb, organizace větších kulturních, sportovních či společenských akcí apod.). Tabulka na následující straně uvádí návrh podoby plánu komunikace na příkladu aktivity propagace veřejného fóra.

Tab. 14 Návrh podoby Akčního plánu komunikace na příkladu tématu propagace veřejného fóra

Téma	Cílová skupina	Nástroj	Aktivita (frekvence)	Gestor	Vykonává	Termín	Status
propagace veřejného fóra	občané v produktivním věku, místní důchodci	Klobucký zpravodaj	zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	referentka kanceláře úřadu	únorové vydání	splněno
			prezentace výsledků (1x)	tisková mluvčí	Redakční rada zpravodaje	březnové vydání	v přípravě
		webové stránky	tvorba pozvánky (1x)	tisková mluvčí	referentka kanceláře úřadu	do 24. 1. 2020	splněno
			zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 31. 1. 2020	splněno
			zařazení do kalendáře akcí (1x)	tisková mluvčí	referentka kanceláře úřadu	do 10. 1. 2020	splněno
			prezentace výsledků (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 29. 2. 2020	splněno
		facebook	zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 31. 1. 2020	splněno
			vytvoření události (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 31. 1. 2020	splněno
			připomenutí termínu (2x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	13. 2. a 19. 2. 2020	splněno
			prezentace výsledků (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 29. 2. 2020	splněno
		výleповé plochy	zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	Valašskokloboucké služby	do 20. 1. 2020	splněno
		místní rozhlas	připomenutí termínu (2x)	tisková mluvčí	referentka kanceláře úřadu	19. 2. a 20. 2. 2020	opomenuto
		Mobilní Rozhlas	zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 31. 1. 2020	nerealizováno
			připomenutí termínu (2x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	13. 2. a 19. 2. 2020	nerealizováno
		instagram	zveřejnění pozvánky (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	do 31. 1. 2020	opomenuto
			připomenutí termínu (1x)	tisková mluvčí	tisková mluvčí	20. 2. 2020	opomenuto
Turistické informační centrum	tisk a umístění letáků v TIC (1x)	tisková mluvčí	referentka kanceláře úřadu	do 20. 1. 2020	opomenuto		



## 7.4 Příklady analýzy cílových skupin (zákazníků)

Analýza cílových skupin zákazníků se často nazývá analýzou zákazníků nebo analýzou aktérů. Analýza slouží k vymezení očekávání (potřeb, požadavků atd.) jednotlivých aktérů, skupin a dalších zainteresovaných osob a také k návrhu opatření. K provedení analýzy se používá tabulka s navrženými sloupci (viz následující 2 varianty). V dalším textu jsou příklady analýz rozděleny do dvou variant:

### **Varianta analýzy 1 je nejběžnější typ, kdy analýza zahrnuje tyto sloupce:**

- » Číslo cílové skupiny;
- » Název (vymezení) cílové skupiny;
- » Požadavky obce na cílovou skupinu (minimálně na úrovni zákonných požadavků);
- » Očekávání zákazníků (cílové skupiny);
- » Návrh způsobu komunikace;
- » Návrh opatření.

První varianta analýzy se používá velmi často jako a) nástroj projektového řízení (potřebujeme analyzovat, jaké má projekt cílové skupiny a jak jej co nejvíce na tyto cílové skupiny zaměřit), b) nástroj uplatňování zákaznický orientovaného přístupu řízení (tedy u každé veřejné služby nebo činnosti, kterou obec provádí a která má své klienty) nebo c) nástroj marketingu (snažíme se přilákat více turistů, investory, více zákazníků, kteří službu čerpají a podobně).

### **Varianta analýzy 2, která se používá k řešení problémů, zahrnuje tyto sloupce:**

- » Číslo cílové skupiny;
- » Popis cílové skupiny, který obvykle zahrnuje název (vymezení) cílové skupiny, vliv (kladný či záporný) na prováděnou činnost či investici, význam cílové skupiny;
- » Očekávání cílové skupiny (případně také naše požadavky);
- » Návrh opatření (případně též způsob komunikace).

Druhá varianta má sloupce, které nám umožňují vyhodnotit, kdo daný projekt nebo investici či činnost podporuje, kdo je proti ní a jaký mají význam pro analyzovanou činnost.

Obě varianty (respektive jejich sloupce) je možné dle konkrétní potřeby a místních podmínek kombinovat nebo přidávat další šetřené oblasti (sloupce), například se mohou přidat rizika.

### **Příklad 1 – strategie cestovního ruchu a marketingu města**

Jde o příklad z města Litoměřice – ze strategie marketingu a cestovního ruchu.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Celá strategie je pro inspiraci ke stažení na: [https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/MISTRAL\\_Strategie\\_marketingu\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_140724.pdf](https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/MISTRAL_Strategie_marketingu_a_cestovniho_ruchu_140724.pdf)

Tab. 15 Analýza cílových skupin – strategie cestovního ruchu města Litoměřice

Č.	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	<b>Zahraniční (zejm. němečtí) návštěvníci města</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace počtu přenocování</li> <li>Maximalizace útraty za služby</li> <li>Vytváření / udržení pracovních míst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní služby za dostupnou cenu</li> <li>Balíčky služeb</li> <li>Zážitky dle typu návštěvníka (např. církevní turistika)</li> <li>Návrat ke kořenům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webové stránky v angličtině a němčině</li> <li>Informace o městě v zahraničních průvodcích</li> <li>Spolupráce s CzechTourism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění turistických materiálů ve více jazykových mutacích</li> <li>Komunikace s cestovními kanceláři (navazování nových kontaktů)</li> <li>Účast na veletrzích CR</li> </ul>
2.	<b>Rodiny s dětmi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace počtu přenocování</li> <li>Maximalizace útraty za služby</li> <li>Aktivní doporučení známým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prohlídky a zážitky přizpůsobené dětem – děti si chtějí hrát (hrací koutky, přebalovací pult, místo pro kojení...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webové stránky</li> <li>Speciální leták pro rodiny s dětmi</li> <li>Spolupráce s mateřskými centry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definování očekávání rodin, ověření expozic, zda naplňují, přizpůsobení požadavkům rodin s dětmi</li> <li>Projednání s dalšími institucemi</li> <li>Zpracovat leták</li> <li>Obeslat mateřská centra</li> <li>Vydávat tiskové zprávy,</li> <li>Upoutávky do médií</li> <li>Vybudování infrastruktury pro zvýšení atraktivity pro rodiny</li> </ul>
3.	<b>Návštěvníci kulturních akcí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace návštěvníků kulturních akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní kulturní akce</li> <li>Tematicky zaměřené akce – gastronomické, historizující akce...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webové stránky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udržovat nabídku kulturních akcí a udržet také jejich vysokou kvalitu</li> <li>Zvážit úpravu zaměření akcí</li> <li>Vydávat tiskové zprávy</li> <li>Upoutávky do médií</li> </ul>
4.	<b>Účastníci kongresového cestovního ruchu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace počtu přenocování</li> <li>Maximalizace útraty za služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní ubytovací kapacity a kongresových prostor (komplexnost služby)</li> <li>Možnost kulturního využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webové stránky</li> <li>Cílený marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpořit rozvoj hotelů vyšší kvality – omezit variantu přespání v Praze</li> <li>Ověřit komplexnost služby</li> </ul>
5.	<b>Cykloturisté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přespání cykloturistů ve městě</li> <li>Maximalizace útraty za služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levné, dostupné a rychlé služby (v blízkosti cyklotras)</li> <li>Stojany na kola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webové stránky</li> <li>Speciální leták</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpracovat leták</li> <li>Ověřit rozmístění a kvalitu stojanů na kola</li> <li>Vydávat tiskové zprávy,</li> <li>Upoutávky do médií</li> <li>„BikePoint“ na náměstí</li> </ul>



Č.	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
6.	Návštěvníci sakrálních památek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přespání návštěvníků církevních památek ve městě</li><li>• Maximalizace útraty za služby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Církevní památky doprovázené odborným výkladem (ideálně v rodném jazyce návštěvníka)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Webové stránky (včetně virtuální prohlídky památek)</li><li>• Oslovení cestovních kanceláří</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dohodnout / prohloubit spolupráci s Biskupstvím</li><li>• Zajistit balíček služeb „sakrální památky města Litoměřice“</li><li>• Speciální mapa</li><li>• Speciální leták zaměřený na sakrální památky</li><li>• Obeslat farnosti na Moravě (v Německu / Polsku) s nabídkou</li></ul>
7.	Návštěvníci Terezína	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zajistit u návštěvníků Terezína také návštěvu Litoměřic (a ideálně jejich přespání)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Více zážitků – spojit např. s tématem Richard</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace s Terezínem ohledně možnosti vytvoření balíčků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvoření balíčků služeb (Terezín + Litoměřice)</li><li>• Zlepšení dopravního spojení mezi Terezínem a Litoměřicemi</li><li>• Pokračovat v jednání s cestovními kanceláři</li></ul>
8.	Školní výlety	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximalizace množství školních zájezdů příjíždějících do města</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cenově dostupné a pestré služby zaměřené na děti (didaktický + zážitkový efekt)</li><li>• Zjednodušení práce pro učitele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leták „Školní výlet do Litoměřic“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracovat leták</li><li>• Připravit balíček</li><li>• Zmínit školní výlety na webu města</li></ul>



Č.	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
9.	Návštěvníci spojení s lodní dopravou	<ul style="list-style-type: none"><li>• Využít strategické polohy na řece Labi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jednoduché propojení přístavu a centra města – vidět toho co nejvíce během zastávky</li><li>• Kulturní program</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace se společnostmi provozujícími lodní dopravu (resp. výletní cesty, apod.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intenzivní komunikace s provozovateli výletních plaveb</li><li>•</li><li>•</li></ul>
10.	Sportovci	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpořit sportovní akce a soustředění sportovních klubů ve městě</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní sportovní infrastruktura (tj. sportoviště i zázemí)</li><li>• Levné, ale kvalitní ubytování</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace se sportovními kluby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udržovat kvalitní sportovní infrastrukturu</li></ul>
11.	Senioři (nad 65 let) – zájezdy seniorů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximalizace počtu přenocování</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní organizace cesty (tj. i minimum stresových situací, apod.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace se specializovanými cestovními kancelářemi</li></ul>	
12.	Lidé na služebních cestách (přenocování v Litoměřicích)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximalizace počtu přenocování osob na služebních cestách</li><li>• Maximalizace útraty za služby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní ubytovací kapacity</li><li>• Nabídka atrakcí v odpoledních a večerních hodinách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Webové stránky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Upravit web – „kam v Litoměřicích na oběd“</li></ul>



Č.	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
13.	Média	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozitivní informace o městě Litoměřice a místních atraktivitách cestovního ruchu v médiích</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kulturní, sportovní akce, o nichž bude možné referovat</li><li>• Vstřícnost představitelů města a organizátorů kulturních a sportovních akcí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiskové zprávy</li><li>• Upoutávky do médií</li><li>• Mediální partnerství</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Každý týden alespoň 1 tisková zpráva o dění v Litoměřicích</li><li>• Budovat mediální partnerství</li><li>• Předělat web města (www.litomerice.cz)</li></ul>

Zdroj: Město Litoměřice (2013)

### Příklad 2 – důležitý projekt v rámci strategie města (rozšíření kamerového systému)

Město připravuje projekt na rozšíření kamerového systému ve městě (obdobně lze zpracovat na jakoukoli investici – obvykle ji část lidí vítá, některé to omezuje a jsou proti)

Tab. 16 Analýza cílových skupin – důležitý projekt

Č.	Popis cílové skupiny			Očekávání cílové skupiny	Návrh opatření/ komunikační kanál
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		
1	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	(1) Leták do schránky
2	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Leták do schránky (2) Diskutovat a vysvětlovat

<b>3</b>	<b>Lidé pohybující se v dosahu kamer (obyvatelé, návštěvníci, turisté...)</b>	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
<b>4</b>	<b>Ostatní obyvatelé</b>	kladný	nízký	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
<b>5</b>	<b>Odpůrci kamer ve městě</b>	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Článek v městském zpravodaji, info na www (2) Diskutovat a vysvětlovat

Zdroj: Půček (2020)

### **Příklad 3 – Cílové skupiny a komunikační nástroje**

Praktickým příkladem uvedeného postupu, může být opět přístup města Valašské Klobouky. V rámci metodiky participativního řízení města a komunikace s veřejností jsou identifikovány důležité komunikační nástroje využívané v komunikaci města s veřejností a jejich vhodnost pro oslovení vybraných cílových skupin. V tabulce je u každého komunikačního nástroje rovněž určena odpovědnost jak za tvorbu obsahu, tak za jeho kontrolu (Tabulka 17).

**Tab. 17 Význam jednotlivých komunikačních nástrojů pro vybrané cílové skupiny**

Komunikační nástroj	Cílová skupina					Odpovědnost	
	žáci a studenti	zaměstnanci	senioři	podnikatelé	zájmové skupiny	za tvorbu obsahu	za kontrolu obsahu
Kloboucký zpravodaj	nízký	vysoký	vysoký	střední	nízký	redakční rada, zainteresované osoby a subjekty	redakční rada
místní rozhlas	nízký	střední	vysoký	nízký	nízký	kancelář úřadu, zainteresované osoby a subjekty	kancelář úřadu (zahrnuje tiskovou mluvčí)
webové stránky města	nízký	střední	nízký	vysoký	vysoký	tisková mluvčí, zainteresované osoby a subjekty	tisková mluvčí (design webu – externí dodavatel)
facebookový profil města	střední	střední	nízký	střední	střední	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
instagramový profil města	střední	nízký	nízký	nízký	nízký	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
veřejné výleповé plochy	střední	střední	střední	nízký	nízký	zainteresované osoby a subjekty prostřednictvím Valašskoklobouckých služeb	tisková mluvčí
osobní setkání s veřejností	nízký	střední	střední	střední	střední	vedení města	tisková mluvčí, vedení města
průzkumy veřejného mínění	střední	vysoký	vysoký	střední	nízký	zaměstnanci úřadu, tisková mluvčí	tisková mluvčí, vedoucí odborů MěÚ
Mobilní Rozhlas (nově zaveden)	střední	střední	nízký	střední	nízký	tisková mluvčí, vedení města, vedoucí odborů MěÚ, orgány veřejné moci	tisková mluvčí

Zdroj: MOORE Czech Republic (2020)

## 7.5 Příklad analýzy cílových skupin a návrh odpovídajících nástrojů – Strategie implementace soustavy Natura 2000 (regionální část)

Praktický příklad procesu analýzy cílových skupin a návrhu odpovídajících nástrojů komunikace v rámci přípravy informační a komunikační strategie implementace soustavy Natura 2000 shrnuje samostatná příloha č. 5: Příklad analýzy cílových skupin a návrh odpovídajících nástrojů – strategie implementace soustavy natura 2000 (regionální část).





## 7.6 Příklad pravidel vnitřní komunikace

Základní pravidla zpracování došlé a odesílané pošty stanovuje v každé instituci spisový a skartační řád (případně jiný obdobný vnitřní předpis).

Tab. 18 Příklad pravidel vnitřní komunikace – korespondence

Oblast	Pravidla komunikace
1) Komunikace pomocí e-mailů	<p><b>a) Závazná pravidla odpovídání na e-maily:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Každý zaměstnanec odpovídá na e-maily neprodleně, nejpozději do 2 pracovních dnů, není-li dále uvedeno jinak.</li><li>• Za odpověď se považuje také automatické hlášení o nepřítomnosti (nemoc, dovolená...) s uvedením, na koho je třeba se obracet nebo, kdy bude na e-mail odpovězeno.</li><li>• Pokud zaměstnanec zjistí, že zpracování odpovědi bude trvat déle než do konce následujícího pracovního dne, tak je povinen na e-mail odpovědět s tím, že uvede, do kdy bude schopen reagovat. Přičemž celková lhůta nesmí být ani u komplikovaných či náročných záležitostí delší, než 30 kalendářních dnů.</li><li>• Je-li je v e-mailu uvedeno, do kdy má zaměstnanec reagovat, musí v čase reakci poslat.</li><li>• Odpověď se neposílá (nemusí poslat) v tomto případě:<ul style="list-style-type: none"><li>• Jde o rozeslání zápisu dle rozdělovníku a zaměstnanec nemá k zápisu připomínky</li><li>• Jde o hromadné sdělení skupině zaměstnanců, které nevyžaduje reakci</li><li>• Pisatel v e-mailu uvádí, že zasílá pro informaci nebo nevyžaduje odpověď</li><li>• Zaměstnanec není adresátem (není mezi těmi, kdo jsou v kolonce „komu“, ale je jen v kolonce „kopie“)</li><li>• Jde o jiný případ, kdy odpověď není vyžadována</li></ul></li></ul> <p><b>b) Zaměstnanec dodržuje při psaní e-mailu tyto zásady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• V e-mailové korespondenci se používá „úřední jazyk“, text nemá být emotivně podbarven. E-maily mají být psané srozumitelným jazykem.</li><li>• Před odesláním e-mailu si odesílatel dobře promyslí, komu je e-mail určen (je uveden v kolonce „komu“) a zda je nezbytné e-mail zaslat někomu v kopii (uveden v kolonce „kopie“). Mějte na paměti, že zasílání zbytečných e-mailů (nebo zbytečným adresátům nebo zbytečně lidem v kopii) všechny zatěžuje.</li><li>• Zaměstnanec je povinen si e-mail před odesláním přečíst a zkontrolovat pravopis, adekvátnost formulací a srozumitelnost.</li><li>• Každý e-mail začíná vhodným oslovením, nejlépe:<ul style="list-style-type: none"><li>• Vážená paní... / Vážený pane... Vážená kolegyně / vážený kolego</li><li>• Poznámka: oslovení není nutné v případě, kdy se očekává nebo je vhodná krátká odpověď, například: Souhlasím; Nemám připomínky; Děkuji a podobně</li></ul></li><li>• Každý e-mail končí rozloučením:<ul style="list-style-type: none"><li>• S pozdravem / S úctou / Přeji vše dobré /...</li></ul></li><li>• Na konci každého e-mailu musí být předepsaný text v daném vzhledu včetně loga</li></ul> <p><b>c) Komunikace mezi zaměstnanci</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pokud zaměstnanec žádá součinnost jiného zaměstnance (například zasílá materiál k připomínkování), vždy uvádí, do kdy mají příjemci odpověď zaslat.</li><li>• Úkol jinému zaměstnanci může zaměstnanec uložit jen se souhlasem jeho nadřízeného nebo výše postaveného nadřízeného včetně generálního ředitele.</li></ul>



Oblast	Pravidla komunikace
2) Dopisy a další dokumenty	<p>Platí následující zásady:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problematiku korespondence a podepisování řeší spisový řád, u smluv též směrnice...</li><li>• Zpracovatel je povinen připravovat korespondenci, smlouvy, plné moci a další dokumenty, které se předkládají k podpisu statutára, aby byly na sekretariátu k dispozici se všemi náležitostmi 3 dny předem, než mají být podepsány. Důvodem je dořešení případných nedostatků nebo dořešení připomínek.</li><li>• Veškeré dokumenty, které jdou k podpisu statutáru, musí být sekretariátem zkontrolovány z hlediska formálních náležitostí, vzhledu a pravopisu.</li><li>• Za dopis či jiný dokument předkládaný k podpisu odpovídá vedoucí útvaru, ve které je dopis či jiný dokument vytvářen. Zpracovatel odpovídá za formální i věcnou (obsahovou správnost), vedoucí text ověřuje včetně toho, že dopis prošel připomínkovým řízením.</li><li>• Sekretariát vrátí dopis či dokument zpracovateli:<ul style="list-style-type: none"><li>• k opravě vzhledu, formátování, doplnění čísla jednacího, opravě data, pravopisných či jiných formálních chyb</li><li>• k doplnění podpisu zpracovatele a podpisu vedoucího</li></ul></li></ul>

Zdroj: autoři

V tabulce výše jsou rozpracovány pravidla komunikace ve dvou oblastech (1) komunikace prostřednictvím e-mailů (a to jak interní, tedy mezi zaměstnanci, tak externí), (2) písemná korespondence podepisovaná statutárním zástupcem (u obcí tedy starostou/starostkou). Stejná pravidla by platila pro komunikaci záležitostí týkající se strategie, navazujících dokumentů a projektů.

## 7.7 Příklad pocitové mapy Prahy

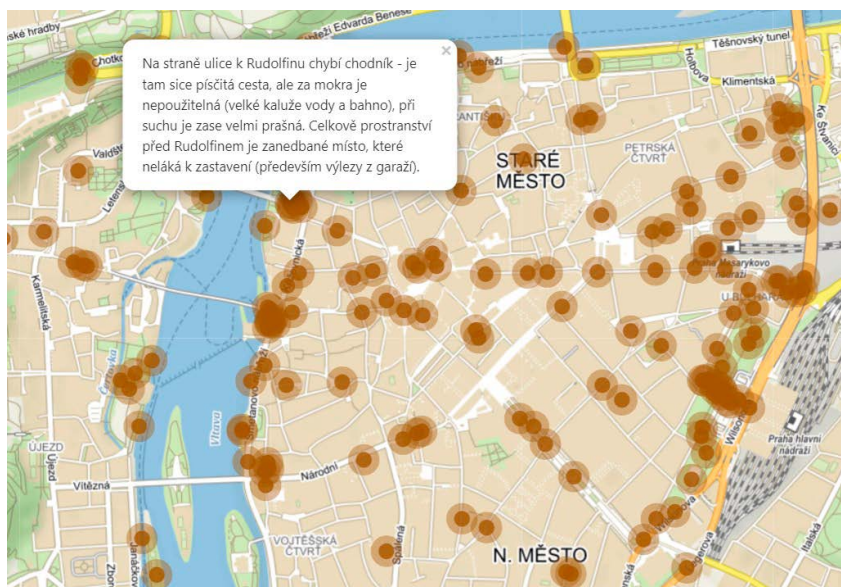
Pocitové mapy jsou grafickými výstupy, které umožňují zobrazit lidské pocity, myšlenky či zkušenosti v prostoru a jsou nástrojem pro sběr vlastních geodat. Pocitové mapy jsou subjektivním vyjádřením autora ohledně jeho okolí či vybrané oblasti, často jsou používány jako mapová součást komplexnějších dotazníků či terénních šetření. V rámci projektu Pocitová mapa Prahy byla data sbírána prostřednictvím participativní online mapovací platformy **PocitoveMapy.cz** a to od dubna do září 2021. Data byla sbírána pro každou z pražských městských částí (MČ) zvlášť a následně sloučena dohromady. Osm otázek/výroků bylo společných pro všechny respondenty (Pánek a kol. 2021):

- » Zde trávím volný čas
- » Zde bych to ukázal/a návštěvě odjinud
- » Zde je zanedbané místo a zasloužilo by rekonstrukci
- » Zde se necítím bezpečně (podezřelí lidé, zanedbané prostředí ad.)
- » Zde je dopravně nebezpečné místo (pro chůzi, jízdu na kole, motorové vozidlo, chybějící přechod pro chodce ad.)
- » Zde jsou problémy s parkováním (málo parkovacích míst, nevhodně parkující auta ad.)
- » Zde bych rád/a víc zeleně
- » Zde je často přeplněná nádoba na odpad či sběrné místo komunálního/tříděného odpadu



Zjištěné podněty veřejnosti jsou cennými zdroji prostorově lokalizovaných informací vztahujících se ke specifikovaným tematickým oblastem a mohou tak přispívat ke zvyšování efektivity správy měst a plánování rozvoje. Na obrázku 4 je uveden náhled komentářů zaznamenaných k výroku „Zde je zanedbané místo a zasloužilo by rekonstrukcí“ v Praze 1.

**Obr. 7 Ukázka pocitové mapy Prahy 1 – výrok „Zde je zanedbané místo a zasloužilo by rekonstrukcí“**



Zdroj: <https://www.pocitovemapy.cz/praha-1>

## 8. Popis šablony v Excelu

### 8.1 Základní přehled fungování šablony

Součástí metodického nástroje je i interaktivní šablona vytvořená v programu MS Excel pro evidenci cílových skupin a konkrétních nástrojů komunikace. V rámci jedné tabulky tak šablona umožňuje sestavit seznam cílových skupin projektu/strategie, uvedení bližší charakteristiky, vztahu a významu k danému projektu/strategii (nepovinné), dálepřřazení vybraných komunikačních nástrojů vhodných pro oslovení dané skupiny, bližší specifikaci komunikačních aktivit, evidenci termínů pro realizaci a přidělení odpovědnosti za provádění komunikačních aktivit.

### 8.2 Nastavení parametrů

Šablona umožňuje využít již předdefinované cílové skupiny a komunikační nástroje, zároveň umožňuje také vložení vlastního textu. Podle potřeby lze na listu „*Parametry*“ upravit nebo doplnit předdefinované seznamy pro usnadnění práce se šablonou. Zároveň mají uživatelé možnost vyplnit buňky ve sloupci „*Odpovědnost*“, při vyplňování šablony tak bude umožněn výběr z vyplněných konkrétních osob / zodpovědných oddělení.

**Obr. 8 Nastavení parametrů šablony**

	A	B	C	D	E	F
1	Cílové skupiny	Vliv kladný / záporný	Význam	Komunikační nástroj	Odpovědnost	
2	Cyklisté	Kladný	Nizký	cílený marketing		
3	Média	Záporný	Střední	dotazníkové šetření		
4	Návštěvníci kulturních akcí	Neutrální	Vysoký	Facebook		
5	Obyvatelé obce/města			Instagram		
6	Obyvatelé v blízkosti lokality projektu			mobílní rozhlas		
7	Podnikatelé			obecní zpravodaj (tištěný)		
8	Rodiče s dětmi			osobní setkání s veřejností		
9	Řidiči			turistické informační centrum		
10	Senioři			veřejné výlepové plochy		
11	Športovci			webové stránky		
12	Turisté					
13	Uživatelé veřejné dopravy					
14	Zaměstnanci					
15	Žáci a studenti					
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						

### 8.3 Vkládání cílových skupin a nástrojů komunikace

Samotné vyplňování tabulky šablony je intuitivní. Tabulku lze pomyslně rozdělit na část věnující se charakteristice cílových skupin a část popisující přiřazené nástroje komunikace. Nejprve lze v buňce „*Název skupiny*“ vybrat ze seznamu cílových skupin, případně vložit vlastní text. Sloupec „Specifikace skupiny“ umožňuje popsat bližší charakteristiku cílové skupiny. Vyplnění sloupců „*Vztah*“ a „*Význam*“ je nepovinné, podle potřeby lze charakterizovat vztah a význam cílové a její vliv skupiny pro samotný projekt nebo strategii. Sloupec „*Očekávání cílové skupiny*“ umožňuje popsat potřeby a očekávání skupiny od realizovaného projektu/strategie. Ve sloupci „*Požadavky ze strany města*“ dále lze popsat potřeby a požadavky na danou cílovou skupinu z pohledu města jako nositele pro úspěšnou realizaci projektu/strategie.

**Obr. 9 Charakteristika cílových skupin**

č.	Popis cílové skupiny				Očekávání cílové skupiny	Požadavky ze strany města
	Název cílové skupiny	Specifikace skupiny	Vztah kladný / záporný	Význam		
1	Podnikatelé	Malí a střední podnikatelé sídlící na území do 30 minut dojíždky autem	Kladný	Vysoký	Nové prostory pro podnikání	Rychlé zasedlení prostor malými a středními podniky vyhovujících odvětví
2	Média	Místní tisk / Regionální TV	Neutrální	Vysoký	-	Positivní a konzistentní informování o projektu
3	Obyvatelé obce/města	Široká veřejnost města	Neutrální	Vysoký	Kvalitní veřejný prostor, možnost setkávání / obavy z hluku a dopravní zátěže	Podpora projektu, zapojování do plánování

V další části tabulky jsou ve vztahu k cílovým skupinám charakterizovány komunikační nástroje. Nejprve ve sloupci „*Komunikační nástroj*“ můžeme pomocí interaktivního menu vybrat z předdefinované nabídky komunikačních nástrojů nebo podle potřeby vložit další. K vybraným nástrojům komunikace je pak možnost v následujících sloupcích pomocí obdobného menu přiřadit bližší specifikaci komunikační aktivity, termín realizace a odpovědnost, kde lze využít možnosti vepsání zodpovědných osob do seznamu na listu „*Parametry*“ a následného výběru z tohoto seznamu.



Obr. 10 Výběr a specifikace komunikačních nástrojů

Komunikační nástroj	Popis aktivity	Termín (dd/mm/yyyy)	Odpovědnost
1. cílený marketing 2. dotazníkové šetření 3. webové stránky	1. Zpracování propagačního materiálu 2. Online dotazník pro podnikatele 3. Umístění popisu projektu na webové stránky	1. 05/2022 2. 06/2022 3. 04/2022	1. Odbor komunikace 2. Odbor komunikace, IT oddělení 3. Odbor komunikace, IT oddělení
1. tisková zpráva v místním tisku 2. reportáž v regionální TV	1. téma zahájení příprav projektu 2. rozhovor se starostou	1. 04/2022 2. 10/04/2022	1. Odbor komunikace 1. Odbor komunikace, kancelář tajemníka
1. dotazníkové šetření 2. Facebook 3. Instagram 4. mobilní rozhlas 5. obecní zpravodaj (tištěný) 6. osobní setkání s veřejností 7. veřejné výlepové plochy 8. webové stránky	1. sběr podnětů veřejnosti, zpravodaj, online 2. pravidelné informování o projektu 3. pravidelné informování o projektu 4. pravidelné informování o projektu 5. rozhovor se starostou, informace o projektu 6. příprava veřejného projednání 7. informační plakáty 8. založit sekci věnovanou projektu	1. 04/2022 2. 1x týdně 3. 1x týdně 4. 1x týdně 5. uzávěrka 10/04 6. termín 15/05 7. 04/2022 8. 04/2022	1. Odbor komunikace 2. Odbor komunikace 3. Odbor komunikace 4. Odbor komunikace 5. Odbor komunikace 6. Odbor komunikace 7. Odbor komunikace, Technické služby 8. Odbor komunikace, IT oddělení

Níže je znázorněno interaktivní menu pro výběr nástrojů komunikace, které se otevře po kliknutí do buňky ve sloupci „Komunikační nástroj“.


Obr. 11 Výběr komunikačních nástrojů

Komunikační nástroje

- cílený marketing
- dotazníkové šetření
- Facebook
- Instagram
- mobilní rozhlas
- obecní zpravodaj (tištěný)
- osobní setkání s veřejností
- turistické informační centrum
- veřejné výlepové plochy
- webové stránky

Další bližší specifikace vybraných komunikačních nástrojů, přiřazení konkrétních termínů a odpovědnosti je umožněno pomocí menu, které se automaticky otevře po kliknutí na příslušné sloupce (viz níže).

Obr. 12 Vkládání specifikace pro vybrané komunikační nástroje (popis, termín, odpovědnost)



The screenshot shows a web form with two buttons at the top: "Uložit" (Save) and "Storno" (Cancel). Below the buttons, there is a list of three communication tools, each followed by a text input field for specification:

- 1. mobilní rozhlas
- 2. obecní zpravodaj (tištěný)
- 3. osobní setkání s veřejností



## 9. Závěr

Materiál se věnuje komunikaci, participaci a marketingu (a) přípravy a realizace strategie, (b) klíčových projektů. Spojení komunikace, participace a marketingu do jednoho materiálu bylo provedeno záměrně – pro některé uživatele tohoto textu nebo v konkrétní situaci je lépe hovořit o komunikaci, pro jiné uživatele nebo v jiné situaci o participaci a zase v jiné o marketingu strategie nebo významného projektu. Přičemž cíl je jeden, a to umožnit zapojení veřejnosti a dalších aktérů do rozhodovacích procesů, efektivně vysvětlit jednotlivé cíle, oblasti, záměry nebo důležitost strategie nebo významných projektů. Jde tedy o to, aby komunikace byla přátelštější, srozumitelnější pro „zákazníky“ (cílové skupiny), respektive aby je přesvědčila zapojit se do procesu přípravy či realizace strategie nebo významných projektů.

Při komunikaci je třeba vždy brát v úvahu, že **lidé nereagují na skutečnost** (tedy na objektivní fakta), **ale na svoji představu** o této skutečnosti. Proto je v rámci strategické práce nesmírně důležité správně s cílovými skupinami komunikovat, zapojovat je do rozhodovacích procesů nebo jim vše vysvětlovat pomocí nástrojů marketingu. Osoby, které se na tom podílejí, musí mít k dispozici potřebná a relevantní data, informace, poznatky a znalosti. Taktéž musí znát nezbytné souvislosti (kontext). Jsou lidé, kteří mají schopnost (talent) přirozeně řešit problémy a předcházet jim, dokáží úspěšně uplatňovat strategický přístup<sup>20</sup>, nicméně bez relevantních informací a znalostí to však obvykle není možné.

V rámci každé komunikace je důležitá volba vhodných nástrojů, kanálů a rozsahu komunikace (neboli **taktika komunikace**). Ta v konkrétní situaci záleží na dovednostech, znalostech toho, kdo komunikaci zajišťuje. Závisí též na povaze tématu, které má být komunikováno (rozsah informací, případně existence tajných či důvěrných informací a podobně). Taktéž závisí na tom, **co je cílem činnosti**, kterou chceme efektivněji komunikovat a též co je cílem komunikace samotné, **kolik tomu můžeme věnovat času** a jaké máme k dispozici **finanční zdroje** určené na zajištění úspěšné komunikace.

---

**20** Abychom mohli cokoli efektivně (úspěšně) řídit, musíme naplnit čtyři podmínky (1) danou činnost dobře znát včetně všech potřebných souvislostí a místních podmínek. Je třeba znát u dané činnosti silné i slabé stránky a taktéž příležitosti a rizika. (2) Musíme být schopni přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli, (b) soulad s platnými předpisy a současně (c) soulad s morálními (etickými) hodnotami. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Musíme vynakládat zdroje potřebné k naplňování cílů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat rizika a využívat příležitosti. (4) Musíme dosahovat stanovené cíle (a naplňovat potřeby společnosti) v souladu s právními předpisy a morálními hodnotami. Tyto čtyři podmínky lze také nazvat podmínkami strategického přístupu.



## Přílohy

**Příloha č. 1:** Prezentace – Komunikace, participace a marketing

**Příloha č. 2:** Video přednáška – Komunikace, participace a marketing

**Příloha č. 3:** Šablona v Excelu

**Příloha č. 4:** Příklad komunikačního plánu s podporou brandingů Ostrava – FajnOVA

**Příloha č. 5:** Příklad analýzy cílových skupin a návrh odpovídajících nástrojů – Strategie implementace soustavy Natura 2000 (regionální část)

**Příloha č. 6:** Otázky pro správnou komunikaci strategií a projektů

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ ([www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Komunikace, participace a marketing](#).





## Použitá literatura

- Agora CE (2016): *Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování*. Praha, 79 s.
- DHV CR – REC (1997): *Manuál participace „Účast veřejnosti při rozhodování na příkladu procesu EIA. Projekt PHARE CZ9705-05-03 „Integrované rozhodování v oblasti životního prostředí a podpora účasti veřejnosti“*. DHV CR-REC
- FALCO, E., KLEINHANS, R. (2018): *Digital Participatory Platforms for Co-Production in Urban Development: A Systematic Review*. International Journal of E-Planning Research, 7, č. 3, s. 52 – 79.
- HALTOFOVÁ, B. (2018): *Using Crowdsourcing to support Civic Engagement In Strategic Urban Development Planning: A Case Study of Ostrava, Czech Republic*. Journal of Competitiveness, 10 (1), s. 85 – 103.
- HEGER, V. (2012): *Komunikace ve veřejné správě*. Grada, Praha, 256 s.
- Hrivnák, M., Moritz, P., Melichová, K., Roháčiková, O., Pospišová, L. (2021): *Designing the Participation on Local Development Planning: From Literature Review to Adaptive Framework for Practice*. Societes, 11, 19, 25 s.
- HOHN, S. (2006): *Public Marketing. Marketing-Management für den öff entlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler, 242 s.
- IPR Praha (2016): *Manuál participace. Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Praha, 135 s.
- JEŽEK, J. (2010): *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. E + M Ekonomie a management, 4 / 2010, s. 123 – 134
- KRBOVÁ, J. (2017): *Strategické plánování ve veřejné správě*. Wolters Kluwer, Praha, 143 s.
- MEYER, J.A. (1999): *Regionalmarketing*. München: Verlag Franz Vahlen, 243 s.
- Město Plzeň (2021): *Marketingová strategie statutárního města Plzně 2021 – 2035*. Plzeň, 226 s. [https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2018\\_obcan/urad/verejne\\_dokumenty/koncepcni\\_dokumenty/220510\\_Marketingova\\_strategie\\_mesta\\_Plzne\\_12\\_2021.pdf](https://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2018_obcan/urad/verejne_dokumenty/koncepcni_dokumenty/220510_Marketingova_strategie_mesta_Plzne_12_2021.pdf)
- Město Litoměřice (2013): *Inovovaná strategie marketingu a cestovního ruchu. Projekt MISTRAL: Místní implementace strategického řízení v Litoměřicích*, 55 s.
- MIČKA, P.; PŮČEK, M. J.; OCHRANA, F. (2015). Types of communication between authorities of public administration (case of Czech Republic). In: *Proceedings of the 11th international scientific conference. Public economics and administration 2015*. Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, 2015. s. 139-145.
- Město Ostrava: FajnOva, *Strategický plán rozvoje města Ostravy 2017-2023*. Dostupné na: [www.fajnova.cz](http://www.fajnova.cz).
- Ministerstvo pro místní rozvoj (2018): *Metodika přípravy veřejných strategií – šablona Plán spolupráce a komunikace*, MMR, Praha, 8 s. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/metodika>
- Ministerstvo vnitra (2019): *Klientsky orientovaná veřejná správa. Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030*. MVČR, Praha, 118 s. Dostupné na: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
- MOORE Czech Republic (2020): *Metodika participativního řízení města a komunikace s veřejností. Rozvoj nástrojů strategického řízení a komunikace s veřejností v podmínkách města Valašské Klobouky*, 74 s.
- Mueller, J., Lu, H., Chirkin, A., Klein, B., Schmitt, G. (2018): *Citizen Design Science: A strategy for crowd-creative urban design*. Cities, 72, s. 181-188.
- Ochrana, F., Půček, M. (2011). *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 246 s.
- OCHRANA, F., PŮČEK, M., J., ŠPAČEK, D. (2015): *Veřejná správa*. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Brno, 657 s.
- PASQUIER, M., VILLENEUVE, J.-P. (2018): *Marketing Management and Communications in the Public Sector*. Routledge, Oxon, New York, 264 s.
- PÁNEK, J. (2015): *Výběr metod participativního mapování*. Univerzita Palackého v Olomouci, 105 s.
- PÁNEK, J. a kol. (2021): *Pocitová mapa Prahy*. Univerzita Palackého v Olomouci, 17 s.
- PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM, 196 s. Dostupné na: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aefc6784e61f65b/publikace-nszm-el\\_2.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aefc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf)



PŮČEK, M., J. (2020): Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza cílových skupin“ (metodika). Praha: NSZM, 22 s.

Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-cilovych-skupin>

SLAVÍK, J. (2014): *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Grada, Praha, 183 s.

ŠPAČEK, D. a kol. (2016): *Řízení znalostí. Metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů (verze pro malé obce)*, Brno: ESF, MU, 59 s.

ŠPAČEK, D. a kol. (2016): *Řízení znalostí. Územní rozvoj a externí subjekty - metodika pro podporu zapojování externích subjektů (verze pro větší úřady)*, Brno: ESF, MU, 46 s.

US EPA (1997): Materiály kurzu „Advanced Facilitating Skills“, Trojanovice, 80 s.

## Další online zdroje

<https://www.pocitovemapy.cz/>

