



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky

TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ

# ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN

METODIKA

Pro Národní síť Zdravých měst zpracoval:  
**doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.**

**PRAHA 2020**

Název: Techniky efektivního řízení měst a obcí: Analýza cílových skupin (metodika)

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.

Počet stran: 21

**Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).**

Materiál vznikl v rámci projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0015618, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Vydala v elektronické podobě Národní síť Zdravých měst ČR

Praha 2020

© Milan Jan Půček 2020



## Obsah

<b>1</b>	<b>O ČEM JE TATO METODIKA? PROČ SE JÍ MÁM ZABÝVAT?</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PROČ JSOU ANALÝZY DŮLEŽITÉ? ÚVOD K ŘÍZENÍ OBCÍ A MĚST</b>	<b>5</b>
2.1	<i>Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí</i>	5
2.2	<i>Pojem management (řízení)</i>	7
<b>3</b>	<b>ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN</b>	<b>10</b>
3.1	<i>Struktura analýzy</i>	10
3.2	<i>Postup (proces) sestavení</i>	11
3.3	<i>Příklady k variantě 1 analýzy (nejběžnější typ - uplatňování zákaznický orientovaného přístupu řízení či nástroj marketingu)</i>	14
3.4	<i>Příklady k variantě 2 analýzy (používá se k řešení problémů)</i>	18
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>20</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>20</b>
	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>20</b>
	<i>Příloha č. 1</i>	20
	<i>Příloha č. 2</i>	20



## 1 O ČEM JE TATO METODIKA? PROČ SE JÍ MÁM ZABÝVAT?

Jednou z nejužitečnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací je analýza cílových skupin (též někdy nazývána analýza aktérů nebo analýza zákazníků). Jde o to, že před každým rozhodnutím, které starosta (či jiný zastupitel, vedoucí zaměstnanec úřadu, úředník či zaměstnanec příspěvkové organizace) učiní, by měl zvážit všechny možné varianty, aby pokud možno přijal správné (to nejsprávnější, nejlepší) rozhodnutí. V řadě situací může analýza cílových skupin pomoci.

### **Analýza cílových skupin slouží k vymezení:**

- ✓ cílových skupin (tedy komu konkrétní projekt, služba či činnost poskytovaná obcí slouží, pro koho je určena),
- ✓ našich požadavků na cílové skupiny (např. jaké požadavky klade obec na turisty, na chataře, návštěvníky koupaliště provozované obcí ...),
- ✓ očekávání jednotlivých cílových skupin (neboli co cílová skupina z hlediska dané služby či projektu požaduje, co chce, co povede k tomu, aby byli spokojeni),
- ✓ způsobů komunikace (kanály či formy komunikace),
- ✓ návrhu opatření (vedoucí k naplnění našich požadavků či očekávání cílových skupin),
- ✓ někdy též významu cílové skupiny, zjištění jejího vlivu, identifikace rizika a podobně.

### **Tato analýza se používá:**

- ✓ při řízení projektů (jak stavebních, tak dotačních či jiných, které obec či kraj realizuje),
- ✓ v rámci strategického řízení (je vhodné mít ji jako součást strategického plánu),
- ✓ při řízení vztahů se zákazníky (např. MHD, obec provozuje koupaliště, knihovnu, kino, svoz odpadu ...),
- ✓ v rámci marketingu (např. město láká turisty)
- ✓ a podobně

Tato metodika je součástí „Technik efektivního řízení měst“. Zahrnuje tento text, prezentaci a pro ty, kteří neradi čtou též video návod, jak se naučit analýzu používat. Pokud nepotřebujete úvod k řízení obcí (krajů či jejich organizací), můžete přeskočit kapitolu 2 a rovnou se věnovat kapitole 3, kde je vše důležité pro používání analýzy cílových skupin uvedeno.

## 2 PROČ JSOU ANALÝZY DŮLEŽITÉ? ÚVOD K ŘÍZENÍ OBCÍ A MĚST

Tato kapitola vysvětluje širší souvislosti pro používání analýz. Zajímá-li vás přímo analýza cílových skupin, lze kapitolu 2 přeskočit.

### 2.1 Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí

Chci-li jakoukoli činnost či organizaci úspěšně řídit (ať je to malá obec, velké město, kraj, oddělení či odbor na úřadu, škola), musím si nejprve ujasnit:

- 1) **Proč to dělám?** Respektive, co chci dosáhnout<sup>1</sup>? Přesněji **jaké jsou cíle**, které chci v rámci prováděné činnosti dosáhnout a proč zrovna tyto cíle<sup>2</sup>.
- 2) **O jaký hodnotový systém (morálku, etiku) se budu opírat?** Tedy o jaký hodnotový rámec (morálku) se budu opírat při rozhodování, při provádění činností a při snaze o dosažení cílů (například obecná morálka opírající se o dodržování zákonů, křesťanské desatero, mravní zásady skautů, orlů či jiného spolku a podobně) – mimo jiné například, zda budu podvádět, krást, lhát, závidět, pomlouvat a podobně (takto se chová řada lidí, aniž by si přiznali, že jejich hodnotový rámec je na tomto založen), či zda budu jednat v souladu se svým svědomím (tedy chovat se morálně a čestně). Je na nás, jaký bude náš hodnotový systém<sup>3</sup>, nicméně by hodnotový systém měl zahrnovat nejméně:
  - ✓ Při rozhodování, dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji (např. penězi, majetkem) neplatí: „Účel svěť prostředky!“. Naše rozhodování, dosahování cílů atd. by mělo být vždy zákonné a morální.
  - ✓ Naopak platí: „Co zaseješ, to sklídíš!“. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. Neseme odpovědnost za danou činnost<sup>4</sup>, její výsledek i důsledky. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti.
  - ✓ Při dosahování cílů bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě<sup>5</sup> (je třeba usilovat o harmonii; normální stav je příznivý).
- 3) **Jak se budu rozhodovat?** Rozhodování je neoddělitelně spojeno s řízením. Pokud chci cokoliv řídit (v našem případě např. konkrétní činnost v obci), musím být schopen a

<sup>1</sup> K tomu si musíme ujasnit, co jsme již dosáhli, co již máme a důkladně to využít.

<sup>2</sup> Cíle můžeme chápat jako očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

<sup>3</sup> Dle názoru autora (a ve shodě například s klíčovými představiteli světového managementu jako je Covey nebo Drucker) trvalého štěstí v životě je možné dosáhnout jen tehdy, pokud na prvním místě našeho hodnotového systému stojí náš vnitřní vztah k Bohu a dodržování křesťanského desatera.

<sup>4</sup> Při řízení neplatí jen skutky, ale též slova a s nimi spojené myšlenky.

<sup>5</sup> Ve vztahu k přírodě je na zvážení každého, zda pod tím vidíme například boj proti klimatickým změnám nebo šetrnost k přírodě dle „zdravého selského rozumu“. Klíčové je, že s tím musíme začít sami u sebe.

ochoten se rozhodovat včetně toho, že budu za své rozhodování nést plnou odpovědnost (tedy i odpovědnost za všechny důsledky svých rozhodnutí<sup>6</sup>). Docela hodně lidí chce řídit (respektive být v čele, mít pozici – například starosty), ale nechtějí rozhodovat, respektive nechtějí nést odpovědnost za svá rozhodnutí (včetně důsledků). Chtějí být „šéfem“ (starostou, místostarostou, ředitelem, vedoucím odboru na úřadu atd.), aby získali prestižní postavení, aby získali úctu či uznání druhých, aby měli vyšší plat a podobně, ale nechtějí nést odpovědnost. To je samozřejmě z hlediska zásad managementu špatné: Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme odpovědnost, a to i když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

**Jak ale poznat správné rozhodnutí? Lze říci, že správné rozhodnutí má následující znaky:**

- 1) **opírá se o hodnotový (morální) rámec rozhodovatele** – znamená to, že rozhodnutí je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se při hodnocení tohoto kritéria nemůžeme spolehnout na svůj cit (= vnitřní hlas, intuici, svědomí), můžeme provést tak zvaný „novinový test“<sup>7</sup> a současně
- 2) **je v souladu s právními předpisy** (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnicemi) a současně
- 3) **vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto lze obvykle posoudit až s odstupem času).

**Správné rozhodnutí tak znamená, že jsme vybrali tu nejlepší variantu<sup>8</sup>. Jak ji ale poznat?**

---

<sup>6</sup> Každé jednotlivé rozhodnutí člověka určuje jeho cesty (jeho životní situaci). Jen rozhodnutí je svobodné. Jeho následky však ne. Ať chceme či nechceme, člověk stojí uprostřed následků svých předchozích rozhodnutí.

<sup>7</sup> <https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/miliardar-warren-buffett-pouziva-pri-delani-tezkych-rozhodnuti-takzvanym-novinovym-testem>: „*Jak to ale udělat, aby se správně a morálně rozhodovali i lidé z Buffettova okolí, jeho manažeři a podřízení? Slavný investor pro tuto příležitost používá chytrou strategii. "Říkám svým manažerům, aby posuzovali každou akci, kterou udělají - a to nejen podle právních standardů, ale také podle takzvaného novinového testu." ... "Chci, aby si představili, co by se stalo, kdyby se jejich dnešní rozhodnutí zítra objevilo na titulní stránce místních novin. Ten článek by napsal chytrý - ale nepřiliš kamarádský - reportér a mohli by si jej přečíst úplně všichni. Rodina, kamarádi i sousedé." ... "Funguje to docela jednoduše. Pokud rozhodnutí projde tímto testem, je eticky správné. Pokud ale manažera představa takového novinového článku vyděsí nebo znejistí, zcela určitě se nejedná o správné rozhodnutí," dodává Buffett. Buffett se tuto taktiku novinového testu naučil od svého otce a používá ji od svého mládí. A dodává, že to byla jedna z klíčových věcí, která mu pomohla v životě i v řízení jeho firmy Berkshire Hathaway.*“

<sup>8</sup> **Základním předpokladem rozhodování** je možnost výběru, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle apod.), tzn. rozhodování je pojímáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany vedoucích pracovníků (či jiných rozhodovatelů – např. rady města). Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic (včetně toho, že například jen s něčím souhlasíte, aniž byste to zkoumali, prověřili). Za rozhodnutí i jeho následky neseme plnou odpovědnost (včetně případně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti). **Svobodná vůle** tkví v rozhodování. Následkům rozhodnutí je však každý podroben. Z toho lze odvodit, že: svoboda = svobodná vůle = možnost rozhodovat v rámci daných pravidel. Pokud nás pravidla neomezuji (chápeme je jako správné či spravedlivé), pak lze mluvit o svobodě (svoboda též souvisí s pokorou).

Máme 3 možnosti:

- 1) Provedli jsme **analýzu**, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry jsou vhodné). Analýza nám pomáhá přesně rozpoznat slabá i silná místa každé varianty. Možných analýz je celá řada, k těm nejpoužívanějším patří SWOT, analýza cílových skupin, analýza rizik.
- 2) Provedli jsme **intuitivní analýzu** (toto doporučuje Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu)<sup>9</sup>. Často bývá intuitivní analýza velmi podobná využíváním vlastních zkušeností.
- 3) **Kombinujeme oba přístupy.**

V pravém sloupci pak 3 možnosti, jak vybrat správné rozhodnutí (variantu).

Tab. 1 Znaký správného rozhodnutí a způsob výběru správné varianty

Znaký správného rozhodnutí	Jak vybrat správnou variantu – 3 možnosti:
<p>(1) opírá se o hodnotový rámec rozhodovatele (tedy je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se nemůžeme spolehnout na svůj cit či intuici, můžeme provést tak zvaný „novinový test“) a současně</p> <p>(2) je v souladu s právními předpisy (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnice) a současně</p> <p>(3) vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto jde obvykle posoudit až s odstupem času).</p>	<p>A. Provedli jsme poctivou analýzu, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry varianty jsou vhodné).</p> <p>B. Provedli jsme intuitivní analýzu (toto doporučuje například Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu). I pokud máme skvělou intuici, tak potřebujeme analýzu k tomu, aby nám pomohla varianty identifikovat.</p> <p>C. Kombinujeme oba přístupy.</p>

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Je třeba brát v úvahu, že **za každé rozhodnutí neseme plnou odpovědnost**, a to včetně odpovědnosti náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti.

## 2.2 Pojem management (řízení)

Pokud mám cíle a hodnoty vyjasněné, vím, že budu přijímat rozhodnutí (a jsem na to připraven) je třeba si jednotlivé činnosti, kroky a aktivity dobře

- 1) **naplánovat** (kromě cílů a jejich ukazatelů také termíny, odpovědnosti, rozpočet apod.),

<sup>9</sup> **Intuitivní analýza** = odvažovat (zkoumat, analyzovat) situaci, problém, informace atd. pomocí vnitřního hlasu, přičemž při intuitivní analýze platí - správně: pokorné hledání; špatně: samolibé a ješitné bádání.

- 2) pak **zorganizovat** vše tak, abych to mohl provést a skutečně tuto činnost udělat.
- 3) Během provádění je nezbytné **vést a motivovat** sebe (a týká-li se tato činnost i dalších lidí, tak i je) k tomu, abych vše úspěšně zvládl, tedy dosáhl naplánovaných cílů v souladu se svým hodnotovým systémem (morálkou, hodnotami).
- 4) V průběhu provádění musím prováděné činnosti **kontrolovat** a získávat **zpětnou vazbu**, zda je vše prováděno tak, aby cílů bylo dosaženo, a po ukončení činnosti je třeba zkontrolovat (ověřit), zda se to skutečně provedlo podle plánu.

S managementem v této podobě se tedy každý člověk setkává denně, jen si to často neuvědomuje. Management je v první řadě řízení sebe sama a svého života. V tom by se každý měl zdokonalovat a stát se v řízení vlastního života mistrem.

V literatuře dohledáme celou řadu definic pojmu management. Lze použít tuto definici:

**Management (řízení) je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování,** který směřuje k **dosažení cílů** organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s **vnitřními hodnotami (morálkou)**.

Následující tabulka podává k definici komentář či vysvětlení.

Tab. 2 Komentář k definici managementu

Slovo definice	Komentář, vysvětlení
management	= řízení
proces	= soubor souvisejících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (např. firma má na vstupu zdroje, které má k dispozici; na výstupu hotové výrobky nebo služby)
systematického	= opak nahodilého; mimo jiné jde o: analýzu – rozhodování – implementaci
plánování, organizování, vedení a kontrolování	= manažerské funkce (= funkce řízení)
cíle	= očekávané stavy, které chceme dosáhnout; u cílů je klíčové, aby se jejich tvorba opírala o morální hodnotový systém
organizace	= organizace v ziskovém (např. firma) či neziskovém sektoru (např. spolek), ve veřejné správě (obec, ministerstvo, ...), ale také domácnost, rodina, jednotlivec
vnitřní hodnoty	= morální hodnoty (etika, charakternost, integrita osobnosti a podobně)

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Na následujícím obrázku je definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí a jednoduché vymezení toho, co by minimálně měly vnitřní hodnoty respektovat. Provádění (přijímání) správných rozhodnutí je klíčová dovednost každého lídra.



Obr. 1 Definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí

**Management (= řízení)** je proces systematického

plánování,  
organizování,  
vedení a  
kontrolování,

**Manažerské  
funkce**  
(= funkce řízení)

**Klíčová dovednost:** V rámci manažerských funkcí usilujeme o přijímání „správných“ rozhodnutí, přičemž správné rozhodnutí je to, které (1) směřuje účinně k dosažení cílů (či plnění úkolů) a současně (2) je v souladu se zákony, vnitřními předpisy, pokyny nadřízených a současně (3) je správné z morálního hlediska.

který směřuje k dosažení **cílů** organizace (např. firmy, rodiny, studia, života ...),

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat **v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou).**

**Definice pojmu „cíl“:**  
Cíle jsou očekávané stavy,  
které chceme dosáhnout

- ✓ Je třeba dbát na to, že při dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji **neplatí: „Účel svěť prostředky!“**. Dosahování cílů by mělo být zákonné a morální.
- ✓ Naopak **platí: „Co zaseješ, to sklidiš!“**. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. **Neseme odpovědnost** za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či důsledky z rozhodnutí plynoucí. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti. I „neudělat nic“ je rozhodnutí.
- ✓ Při dosahování cílů bychom **neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.**

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

### Omezení / doporučení z praxe ve vazbě na definici managementu:

- ✓ Řízení je potřeba vždy přizpůsobovat místním podmínkám, vytvořit si svůj vlastní styl a vycházet ze svých silných stránek (pomůže například osobní SWOT – ke SWOT je samostatná metodika).
- ✓ Pokud se naučíme „správně“ rozhodovat, naše cíle budou mnohem blíže. Je to klíčová dovednost. Správná rozhodnutí nás k cíli přibližují, chybná vzdalují.
- ✓ Každý neřídí velké město či instituci, ale každý je odpovědný za řízení sebe sama, svého času a svého života. Přičemž cílem života je dosáhnout štěstí, radost, lásku, rozvíjet krásu<sup>10</sup>, moudrost, vnitřní naplnění a podobně, případně též bohatství. Pokud k tomu nesměřujeme, děláme něco špatně. Platí „co zaseješ, to sklidiš!“.
- ✓ Řízení má vést k dosažení cílů (či splnění úkolů), pokud jsou cíle špatné (či špatně nastavené), usilujeme o dosažení špatných cílů. Věnujte nastavení cílů značnou pozornost.

<sup>10</sup> Smysl pro krásu je pro lídra důležitý - pomáhá nám poznat, že něco nesouhlasí. Když se smysl pro krásu nemůže radostně zachvívat, pak není harmonie. Smysl pro krásu tak pomáhá lídrovi zlepšovat (zuschlechtovat) vše, s čím přijde do styku.

## 3 ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN

### 3.1 Struktura analýzy

Analýza cílových skupin 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:**

- ✓ číslo cílové skupiny,
- ✓ název (vymezení) cílové skupiny,
- ✓ požadavky obce na cílovou skupinu (minimálně na úrovni zákonných požadavků),
- ✓ očekávání cílové skupiny,
- ✓ návrh způsobu komunikace
- ✓ návrh opatření

První varianta analýzy se používá velmi často jako nástroj projektového řízení (potřebujeme analyzovat, jaké má projekt cílové skupiny a jak je co nejvíce na tyto cílové skupiny zaměřit), jako nástroj uplatňování zákaznický orientovaného přístupu řízení (tedy u každé veřejné služby nebo činnosti, kterou obec provádí a která má své klienty) nebo 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:**

- ✓ 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.

### 3.2 Postup (proces) sestavení

Sestavení analýzy je relativně jednoduché (lze se řídit „zdravým selským rozumem“), ale pro její sestavení potřebujeme mít k dispozici k tématu, kterého se analýza týká:

- všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ - tedy neověřené, zkreslené informace); zde je mimo jiné důležité zjistit očekávání cílových skupin – lze provést pomocí dotazníků, rozhovorů nebo též u méně důležitých analýz expertním odhadem (skupina expertů, nemusí jít o externisty, ale může jít o odborníky na tuto oblast ze zaměstnanců či zastupitelů obce) nebo na základě zkušenosti zpracovatele analýzy,
- znát dobře místní podmínky či okolnosti a
- potřebujeme znát navazující souvislosti (vazby, kontext situace).

Pokud máte chybné vstupní informace, neznáte místní podmínky a vazby, můžete sestavit z metodického (procesního) hlediska analýzu správně, ale obsahově bude chybná a může vést k chybně navrženým způsobům komunikace nebo opatřením.

Je pravda, že pokud děláme analýzu cílových skupin pro mateřskou školu, tak tato analýza bude podobná, jako analýza u jiné mateřské školky, ale nebude stejná – budou se lišit o místní podmínky (kapacita, možnosti, zaměření atd.), což může být velmi významné. Je též vhodné dělat analýzu cílových skupin u investic – nicméně je asi jasné, že pokud obec dělá opravu místní komunikace, tak cílové skupiny budou jiné, než když například buduje dětské hřiště.

Analýzu můžeme provádět jako „**rychlou**“ analýzu nebo jako „**komplexní**“ analýzu. **Rychlá analýza** slouží pro potřebu rozhodovatele (rozhodovatel je dle dané situace starosta, úředník nebo třeba též zastupitel, který analýzu používá pro své rozhodnutí na zastupitelstvu – má-li hlasovat pro či proti). Samozřejmě zde platí, že každá analýza je tak kvalitní, jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele analýzy data správně vyhodnotit. Nicméně i analýza provedené jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování. Navíc s každou sestavenou analýzou zkušenosti (a tím i jeho kompetentnost) zpracovatele s analýzami rostou. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat.

**Komplexní analýza** je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá rozhodnutí, je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexnější analýze přednost.

Porovnání rychle a komplexní analýzy uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je patrně jasné, že hranice mezi rychlou a komplexní analýzou nejsou ostře vymezeny. Rychlá analýza je spíše názorem zpracovatele, než „objektivní skutečností“.

**Tab. 3** Porovnání rychle a komplexní analýzy cílových skupin

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
<b>Komu slouží</b>	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, úředník, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
<b>Kdo provádí</b>	Rychlou analýzu provádí přímo rozhodovatel sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele (například rady obce, starosty obce, vedoucího daného útvaru atd.)
<b>+/-</b>	Klady - Rychlost analýzy - Prakticky žádné náklady Zápory - Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita analýzy Zápory - Časová náročnost - Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu

Zdroj: autor

**Postup (proces) zpracování** je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi, tedy jak je doporučeno postupovat. V konkrétní situaci může být postup také odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo analýzu zpracoval a jakým postupem. 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 analýzy. Pak si vymežíme cílové skupiny. V třetím kroku k nim shromáždíme vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.), abychom je mohli dostatečně popsat, věděli, co po nich my (obec) požadujeme (minimálně na úrovni zákonných požadavků nebo přísnějších) a jaká mají očekávání (čtvrtý krok). Na základě této analýzy pak se znalostí věci navrheme opatření a je-li to požadováno, též návrh způsobu komunikace. Opatření mají přispět k tomu, aby byly naplněny naše požadavky a pokud je to možné též očekávání cílových skupin (ne vždy je to možné – navíc obvykle mohou být očekávání jednotlivých skupin protichůdné). V šestém

kroku ověříme analýzu jako celkem, abychom ji v sedmém kroku mohli schválit (je-li to v naší pravomoci) nebo předložit ke schválení.

**Tab. 4** Postup zpracování analýzy cílových skupin

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	<b>Plánování</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CO? Téma analýzy (čeho se týká)</li> <li>- PROČ? Co je cílem (např. návrh opatření, zlepšení činnosti, návrh komunikace, ....)</li> <li>- JAK? Varianta, použité sloupce analýzy</li> <li>- KDO zpracuje? Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace, ... tedy odpovědnosti</li> <li>- KDO ověří či schválí? Kdo je ověřovatel a jak ověří, kdo schvaluje</li> <li>- KDY? Termíny pro zajištění informací, zpracování, ověření, schválení</li> <li>- JAKÉ NÁKLADY? Je-li potřeba, tak stanovení nákladů na zpracování</li> </ul>	Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy. Plán je pak projednán v expertní skupině.
2	<b>Vymezení cílových skupin</b>	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
3	<b>Shromáždění a prověření ke všem cílových skupinám:</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 rozhodovatele nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací. Očekávání cílových skupin rozhodovatele obvykle odhaduje pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Odpovědné osoby musí provést shromáždění. Očekávání cílových skupin se provádí např. pomocí dotazníků, rozhovorů, případně se stanovuje v expertní skupině. Ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
4	<b>Sestavení analýzy ve vztahu k cílovým skupinám</b> (zejména popis, požadavky, očekávání) a ověření, zda máme všechny cílové skupiny správně vymezeny	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina
5	<b>Návrh opatření</b> (též návrh komunikace, pokud je požadován)	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem
6	<b>Ověření analýzy jako celku</b> Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
7	<b>Schválení analýzy</b> například jako podklad pro rozhodnutí a implementaci (zavedení opatření do praxe)	Je-li v pravomoci rozhodovatele, pak on. Není-li nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: autor

### 3.3 Příklady k variantě 1 analýzy (nejběžnější typ - uplatňování zákaznický orientovaného přístupu řízení či nástroj marketingu)

#### Příklad 1 – návštěvník muzea či jeho akcí a programů

Město provozuje nebo je zřizovatelem muzea – jde o analýzu návštěvníků muzea. Analýza je rozpracovaná. Obdobně lze zpracovat analýzu například na:

- čtenáře či návštěvníky knihovny;
- návštěvníky městského koupaliště, bazénu či sportoviště;
- návštěvníky kulturní akce pořádané obcí;
- cílové skupiny MHD či uživatele jiné služby poskytované městem či podobné případy.

**Tab. 5** Analýza cílových skupin – návštěvník muzea, akcí, programů

Č	Název cílové skupiny	Požadavky ze strany muzea	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Rodiny s dětmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximalizace počtu návštěv</li> <li>• Doporučování dalším díky spokojenosti</li> <li>• Platba za vstupné nebo doplňkové služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní a přátelské služby za dostupnou cenu</li> <li>• Zážitek pro děti</li> <li>• Doplňkový servis (čisté WC, přebalovací pult, šatna, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky</li> <li>• Sociální sítě</li> <li>• Speciální leták pro rodiny s dětmi</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definování očekávání rodin, ověření expozic, zda je naplňují, přizpůsobení požadavkům rodin s dětmi</li> <li>• ....</li> </ul>
2.	Senioři	•	•	•	•
3.	Školní skupiny	•	•		•
4.	Běžní návštěvníci	•	•	•	•
5	????	•	•	•	•

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ Výše uvedený příklad je jen rozpracovaná analýza, není dokončena.
- ✓ Obvykle cílových skupin pro obdobné případy bývá kole 5 až 7.
- ✓ Jak poznám, že cílové skupiny mám vymezeny správně? Je poměrně jednoduché pravidlo pro slučování či rozdělování skupin. Pokud máme na dvě cílové skupiny stejné požadavky, cílové skupiny mají stejná očekávání, budeme s nimi stejně komunikovat a přijímat si stejná opatření – pak je vhodné tyto cílové skupiny sloučit do jedné. Naopak, pokud pro část cílové skupiny máme jiné požadavky nebo zjistíme, že má jiná očekávání nebo potřebujeme s nimi jinak komunikovat či přijímat jiná opatření – pak je vhodné tuto cílovou skupinu rozdělit.

#### Příklad 2 – projekt zlepšení systému odpadového hospodářství

Další příklad pro analýzu cílových skupin je v následující tabulce, která řeší téma „zlepšení systému komunálního odpadu ve městě“. Bylo identifikováno 6 cílových skupin: (1) občané, (2) turisté, (3) ekologické neziskové organizace, (4) podnikatelé, (5) školy, (6) majitel skládky.

*Tab. 6 Analýza cílových skupin – na příkladu zlepšení systému odpadového hospodářství*

Č	Cílová skupina	Požadavky ze strany města	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Občané města	- Zbavovat se odpadu dle zákona - Třídít odpad - Platit poplatky	- pravidelný svoz (nerušit v noci) - vzdálenost kontejnerů od domu (sídliště - do 50m) - výše poplatků (co nejméně) - čistota u popelnic	- standardní komunikační kanály (www) - leták „Jak třídít“ - 4x ročně informace ve zpravodaji	-zpracovat leták -zpracovat komunikační plán -analyzovat umístění kontejnerů na odpad -kontrolovat čistotu u popelnic
2.	Turisté (návštěvníci města)	- Zbavovat se odpadu dle zákona - Třídít odpad	- dostupnost odpadkových košů - kontejnery umístěny tak, aby nehyzdily atraktivní místa	---	-prověřit dostupnost odpadkových košů a umístění kontejnerů u památek
3.	Ekologické neziskové organizace	---	- recyklace - odstraňování skládek - snižování odpadů - ekologická výchova na školách	- veřejné projednávání k odpadům 1x ročně - běžné kanály komunikace	-zapojit je do ekologické výchovy -dát jim připomínkovat letáky pro občany
4.	Podnikatelé v oblasti nakládání s odpady	- Získají-li zakázku, dodržovat zákony a pokyny města	- získat zakázku	- běžné kanály komunikace	---
5.	Školy	- Zbavovat se odpadu dle zákona - Třídít odpad (jít příkladem) - Ekologická výchova	- pomoc od města ve věci recyklace - motivovat školy, aby recyklovaly	- běžné kanály - projednat pravidelně s řediteli škol - zvat na veřejná projednávání	-připravit soutěž škol v recyklaci -pomoci se zavedením recyklace
6.	Majitel skládky	- co nejnižší poplatky - rozšířit provozní dobu	- maximalizace zisku	- opakovaná jednání	-připravit nový návrh smlouvy

Zdroj: Půček, 2015

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ Z příkladu je patrné, že tuto analýzu lze použít vždy, když obec potřebuje zlepšit (nebo optimalizovat) poskytované veřejné služby.
- ✓ Samozřejmě analýza byla zpracována dle místních podmínek, v jiné obci by vypadala patrně částečně jinak.

**Příklad 3 – strategie cestovního ruchu a marketingu města**

Jde o příklad ze zdravého města Litoměřice – ze strategie marketingu a cestovního ruchu. 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. 7 Analýza cílových skupin – strategie cestovního ruchu města Litoměřice**

č	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Zahraniční (zejm. němečtí) návštěvníci města	<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 kancelářemi (navazování nových kontaktů)</li> <li>• Účast na veletrzích CR</li> </ul>
2.	Rodiny s dětmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximalizace počtu přenocování</li> <li>• Maximalizace útraty za služby</li> <li>• Aktivní doporučování 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 v kraji</li> <li>• Vydávat tiskové zprávy,</li> <li>• Upoutávky do médií</li> <li>• Vybudování infrastruktury pro zvýšení atraktivity pro rodiny s dětmi</li> </ul>
3.	Návštěvníci kulturních akcí	<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 – historizující akce, gastronomické 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.	Účastníci kongresového cestovního ruchu	<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.	Cykloturisté	<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>
6.	Návštěvníci sakrálních památek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přespání návštěvníků církevních památek ve městě</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> </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> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace útraty za služby</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslovení cestovních kancelářů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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 Tereziíem ohledně možnosti vytvoření balíčků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření balíčků služeb (Tereziín + Litoměřice)</li> <li>Zlepšení dopravního spojení mezi Tereziíem a Litoměřicemi</li> <li>Pokračovat v jednání s cestovními kancelářemi</li> </ul>
8.	Školní výlety	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximalizace množství školních zájezdů přijíždějících 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 dozorující 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>
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> <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></li> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li></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: Jedete na služební cestu do Ústeckého kraje? Přenocujte v malebných Litoměřicích.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upravit web – „kam v Litoměřicích na oběd“</li> </ul>
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: Litoměřice - strategie

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ Každá strategie má své cílové skupiny (to jsou ty, kterým strategie slouží), respektive aktéry (rozšíření na ty, kteří mají na strategii vliv). Proto se u strategického plánování spíše pracuje s analýzou aktérů, nicméně postupuje se obdobně, obvykle se vyžaduje zpracovat komplexní analýzu.

- ✓ U analýz v rámci strategického plánování není neobvyklé, pokud je aktérů značný počet (klidně 10 až 20).

#### Příklad 4 – zajištění bezpečnosti ve městě

Analýzu nemusíme vždy dělat na počítači – fakticky nám stačí tužka a papír. Takto je zpracován velmi jednoduše následující příklad pro zajištění bezpečnosti ve městě. Příklad má pouze 4 cílové skupiny, není tedy dokončen.

Tab. 8 Příklad analýzy cílových skupin – zajištění bezpečnosti ve městě

Č.	CÍLOVÁ SKUPINA	POŽADAVKY ZE STRANY MĚSTA	OČEKÁVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY	SPŮSOB KOMUNIKACE	OPATŘENÍ
1.	OBČANÉ	DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA	KVALITNÍ BEZP. SYSTÉMY A SLUŽBY	STAND. KOMUNICAČNÍ KANÁLY (TV, WWW)	ANALYZOVAT UNÍSTĚNÍ BEZPEČ. SYSTÉMŮ
2.	TURISTI	-/-	ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI NA AKCÍCH	-/-	PROVĚŘIT ZABEZPEČENÍ NA AKCÍCH
3.	PODNIKATELE	-/-	DOHRANA MAJETKU	ŘEŠNÉ KANÁLY KOMUNIKACE	PRÁVIDELNÁ KONTROLA BEZPEČNOSTNÍCH ZABEZPEČENÍ
4.	POLICIE	DODRŽOVÁNÍ PRÁV A POVINNOSTÍ	VEŠTÍ FINANČNÍ OHODNOCENÍ	PRÁVIDELNÁ JEDNÁNÍ	PRÁVIDELNÁ ŠKOLENÍ

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ Požadavky ze strany města vyplnit lépe – město po svých občanech kromě dodržování zákona obvykle také chce například zapojení se do rozhodování, morální chování, slušnost, aktivní zapojení či spolupráci (třeba v rámci spolků) atd. Obdobně je to i u turistů – např. slušnost, respektování pravidel (nejen zákonů) atd.

### 3.4 Příklady k variantě 2 analýzy (používá se k řešení problémů)

#### Příklad 5 – řešení problému: organizační změny na městském úřadu

Tato varianta má částečně odlišné sloupce – potřebujeme rozlišit vliv a význam cílových skupin. Příklad se týká organizační změny na městském úřadu. V příkladu je třeba ještě doplnit očekávání a návrhy opatření. Provedením analýzy je možné včas navrhnout vůči jednotlivým aktérům adekvátní opatření, zvolit správnou komunikační strategii atd.

Tab. 9 Příklad analýzy cílových skupin – organizační opatření na úřadu

č.	Popis cílové skupiny			Očekávání	Návrh opatření
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		
1	Zaměstnanci slučovaných útvarů, kterým změna pomůže, nebo ji vítají	kladný	střední		
2	Zaměstnanci, kterým přibude práce	záporný	velký		
3	Zaměstnanci, kteří budou propuštěni	záporný	velký		
4	Odborová organizace	záporný	velký		
5	Ostatní zaměstnanci	?	malý		
6	Média	?	dle okolností		
7	Veřejnost	?	malý		

Zdroj: Půček, Koppitz 2012

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ Pokud realizujeme nějakou důležitou změnu ve městě (změna struktury úřadu, sloučení dvou škol, změna systému svozu odpadu, zjednosměrnění ulic a podobně) lze očekávat, že část aktérů bude změnu podporovat a část bude proti. Je důležité předem znát své odpůrce, ale i své podporovatele, navrhnout si k nim opatření a způsob komunikace.

**Příklad 6 – investice do kamerového systému**

Dalším příkladem zpracování analýzy cílových skupin je projekt obnovy a rozšíření kamerového systému ve městě. 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. 10 Příklad analýzy cílových skupin – investice do kamerového systému

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

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Komentáře či rady z praxe:

- ✓ V praxi by patrně bylo cílových skupin více.
- ✓ Obdobně to lze zpracovat pro každou investici či velkou opravu v obci.

## 4 ZÁVĚR

Analýza cílových skupin patří společně se SWOT analýzou a analýzou rizik k nejdůležitějším a nejběžnějším analýzám pro řízení obcí, měst, krajů či jejich organizací. Tato metodika má přispět k tomu, aby se zastupitelé, úředníci a další zaměstnanci obcí, krajů či jejich organizací naučili v praxi tuto analýzu používat.

Jako každá jiná analýza je i výsledek analýzy cílových skupin využitelný v daném čase, v daném situaci a místních podmínkách. Ti, kteří se na analýze podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace a znát nezbytné souvislosti (kontext).

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1

**Prezentace Analýza cílových skupin.**

### Příloha č. 2

**Video kurz: Analýza cílových skupin.**

Obé volně ke stažení na stránce [www.ZdravaMesta.cz/videokurz-analyza-skupin](http://www.ZdravaMesta.cz/videokurz-analyza-skupin)

## POUŽITÁ LITERATURA

OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK (2015) *Veřejná správa*. Brno: ESF, Masarykova universita, 658 s

PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el\\_2.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf)

PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace\\_pucek\\_udrz.fin.rizeni.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf)

PŮČEK, M., J. Studijní materiálu předmětu Management ve veřejné správě (Ambis)

# Techniky efektivního řízení měst a obcí

## - část „Analýza cílových skupin“ (metodika)

**Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).**

Materiál vznikl v rámci projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0015618, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.  
ve spolupráci s Národní sítí Zdravých měst ČR

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha 2020

ISBN



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky