

Techniky efektivního řízení měst



Analýza cílových skupin

jak může obec, město, kraj nebo jejich organizace
zlepšit komunikaci či spolupráci
s občany / turisty / klienty veřejných služeb / zaměstnanci města / jinými aktéry

pro Národní síť Zdravých měst ČR zpracoval

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.

milan.pucek@seznam.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky

Analýza cílových skupin = analýza aktérů = analýza zákazníků: slouží k vymezení ...



- ✓ cílových skupin (např. komu konkrétní projekt, služba či činnost poskytovaná obcí slouží)
- ✓ našich požadavků na cílové skupiny (například jaké požadavky klade obec na turisty, na chataře,)
- ✓ očekávání jednotlivých cílových skupin
- ✓ způsobů komunikace, návrhu opatření
- ✓ někdy též významu cílové skupiny, zjištění jejího vlivu, identifikace rizika a podobně

Proč je analýza cílových skupin důležitá



Analýzy jsou

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,
organizování,
vedení a
kontrolování,

} zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci

který směřuje k dosažení cílů organizace (v našem případě města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...) přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

Proč je analýza cílových skupin důležitá



Analýzy jsou ...

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...)

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

Důležité analýzy pro praxi:

- ✓ Analýza cílových skupin
- ✓ SWOT
- ✓ Diagram příčin a následku
- ✓ Analýza rizik
- ✓ Datové, komparace, trendová analýza, ...
- ✓ ... včetně intuitivních analýz

Proč je analýza cílových skupin důležitá



Analýzy jsou ...

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...)

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

Jak poznat „správné“ rozhodnutí?

- ✓ je zákonné (včetně souladu s vnitřními předpisy, usneseními rady či zastupitelstva a podobně),
- ✓ je morální
- ✓ posouvá nás k dosahování cílů či plnění úkolů

Proč je analýza cílových skupin důležitá



Analýzy jsou ...

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...)

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

Používá se v rámci

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

Analýza cílových skupin – varianta 1, příklad 1



Příklad: Město provozuje nebo je zřizovatelem muzea – analýza návštěvníků muzea (obdobně lze zpracovat na čtenáře či návštěvníky knihovny; návštěvníky městského koupaliště, bazénu či sportoviště; cílové skupiny MHD či uživatele jiné služby poskytované městem)

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



Analýza cílových skupin – varianta 1, příklad 2



Při zpracování analýzy na téma „zlepšení systému komunálního odpadu ve městě“ bylo stanoveno 6 cílových skupin: (1) občané, (2) turisté, (3) ekologické neziskové organizace, (4) podnikatelé, (5) školy, (6) majitel skládky.

Č.	Cílová skupina	Požadavky ze strany města	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Občané města	-Zbavovat se odpadu dle zákona - Třídit 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, TV) - leták „Jak třídit“ - 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 - Třídit odpad	-dostupnost odpadkových košů -kontejnery na odpad umístěny tak, aby nehyzdily atraktivní místa	-	- prověřit dostupnost odpadkových košů a umístění kontejnerů u památek



Analýza cílových skupin – varianta 1, příklad 2



Č.	Cílová skupina	Požadavky ze strany města	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
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 komunikace - projednat pravidelně s řediteli škol - zvat na veřejná projednávání	- připravit soutěž škol v recyklaci - pomoci se zavedením recyklace
6.	Majitel skládky	- co nejnížší poplatky - rozšířit provozní dobu	- maximalizace zisku	- opakovaná jednání	- připravit nový návrh smlouvy



Analýza cílových skupin – varianta 1, příklad 3



Tab. 13 Analýza cílových a dotčených skupin cestovního ruchu – město 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"> Maximalizace počtu přenocování Maximalizace útraty za služby Vytvoření / udržení pracovních míst 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní služby za dostupnou cenu Balíčky služeb Zážitky dle typu návštěvníka (např. církevní turistika) Návrat ke kořenům 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky v angličtině a němčině Informace o městě v zahraničních průvodcích Spolupráce s CzechTourism 	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění turistických materiálů ve více jazykových mutacích Komunikace s cestovními kancelářemi (navazování nových kontaktů) Účast na veletrzích CR
2.	Rodiny s dětmi	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace počtu přenocování Maximalizace útraty za služby Aktivní doporučování známým 	<ul style="list-style-type: none"> Prohlídky a zážitky přizpůsobené dětem – děti si chtějí hrát (hrací koutky, přebalovací pult, místo pro kojení, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky Speciální leták pro rodiny s dětmi Spolupráce s mateřskými centry 	<ul style="list-style-type: none"> Definování očekávání rodin, ověření expozic, zda naplňují, přizpůsobení požadavků rodin s dětmi Projednáni s dalšími institucemi Zpracovat leták Obeslat mateřská centra v kraji Vydávat tiskové zprávy, Upoutávky do médií Vybudování infrastruktury pro zvýšení atraktivity pro rodiny s dětmi
3.	Návštěvníci kulturních akcí	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace návštěvníků kulturních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní kulturní akce Tematicky zaměřené akce – historizující akce, gastronomické akce, 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> Udržovat nabídku kulturních akcí a udržet také jejich vysokou kvalitu Zvážit úpravu zaměření akcí Vydávat tiskové zprávy Upoutávky do médií
4.	Účastníci kongresového a cestovního ruchu	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace počtu přenocování Maximalizace útraty za služby 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní ubytovací kapacity a kongresových prostor (komplexnost služby) Možnost kulturního využití 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky Cílený marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Podpořit rozvoj hotelů vyšší kvality – omezit variantu přespání v Praze Ověřit komplexnost služby
5.	Cykloturisté sakrálních památek	<ul style="list-style-type: none"> Přespání cykloturistů ve městě Maximalizace útraty za služby návštěvníků církevních památek ve městě Maximalizace útraty za služby 	<ul style="list-style-type: none"> Levné, dostupné a rychlé služby (v blízkosti cyklotras) Stojany na kola doprovázené odborným výkladem (ideálně v rodném jazyce návštěvníka) 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky Speciální leták 	<ul style="list-style-type: none"> Zpracovat leták Ověřit rozmístění a kvalitu stojanů na kola Vydávat tiskové zprávy, Upoutávky do médií „BikePoint“ na náměstí spolupráci s Biskupstvím Zajistit balíček služeb „sakrální památky města Litoměřice“ Speciální mapa Speciální leták zaměřený na sakrální památky Obeslat farnosti na Moravě (v Německu / Polsku) s nabídkou

Jde o příklad ze zdravého města Litoměřice – ze strategie marketingu a cestovního ruchu. Odkaz: https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/MISTRAL_Strategie_marketingu_a_cestovniho_ruchu_140724.pdf

Č	Název dotčené skupiny	Požadavky ze strany města	Očekávání dotčené skupiny	Způsob komunikace	Opatření
7.	Návštěvníci Terezína	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit u návštěvníků Terezína také návštěvu Litoměřic (a ideálně jejich přespání) 	<ul style="list-style-type: none"> Více zážitků – spojit např. s tématem Richard 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace s Terezínem ohledně možnosti vytvoření balíčků 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvoření balíčků služeb (Terezín + Litoměřice) Zlepšení dopravního spojení mezi Terezínem a Litoměřicemi Pokračovat v jednání s cestovními kancelářemi
8.	Školní výlety	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace množství školních zájezdů přijíždějících do města 	<ul style="list-style-type: none"> Cenově dostupné a pestré služby zaměřené na děti (didaktický + zážitkový efekt) Zjednodušení práce pro dozorující učitele 	<ul style="list-style-type: none"> Leták „Školní výlet do Litoměřic“ 	<ul style="list-style-type: none"> Zpracovat leták Připravit balíček Zmínit školní výlety na webu města
9.	Návštěvníci spojení s loďní dopravou	<ul style="list-style-type: none"> Využít strategické polohy na řece Labi 	<ul style="list-style-type: none"> Jednoduché propojení přístavu a centra města – vidět toho co nejvíce během zastávky Kulturní program 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace se společnostmi provozujícími loďní dopravu (resp. výletní cesty, apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> Intenzivní komunikace s provozovateli výletních plaveb
10.	Sportovci	<ul style="list-style-type: none"> Podpořit sportovní akce a soustředění sportovních klubů ve městě 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní sportovní infrastruktura (tj. sportoviště i zázemí) Levné, ale kvalitní ubytování 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace se sportovními kluby 	<ul style="list-style-type: none"> Udržovat kvalitní sportovní infrastrukturu
11.	Senioři (nad 65 let) – zájezdy seniorů	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace počtu přenocování 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní organizace cesty (tj. i minimum stresových situací, apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace se specializovanými cestovními kancelářemi 	<ul style="list-style-type: none">
12.	Lidé na služebních cestách (přenocování v Litoměřicích)	<ul style="list-style-type: none"> Maximalizace počtu přenocování osob na služebních cestách Maximalizace útraty za službu 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní ubytovací kapacity Nabídka atrakcí v odpoledních a večerních hodinách 	<ul style="list-style-type: none"> Webové stránky: Jedete na služební cestu do Ústeckého kraje? Přenocujte v malebných Litoměřicích. 	<ul style="list-style-type: none"> Upravit web – „kam v Litoměřicích na oběd“
13.	Média	<ul style="list-style-type: none"> Pozitivní informace o městě Litoměřice a místních atrakcivních cestovního ruchu v médiích 	<ul style="list-style-type: none"> Kulturní, sportovní akce, o nichž bude možné referovat Vstřícnost představitelů města a organizátorů kulturních a sportovních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> Tiskové zprávy Upoutávky do médií Mediální partnerství 	<ul style="list-style-type: none"> Každý týden alespoň 1 tisková zpráva o dění v Litoměřicích Budovat mediální partnerství Předělat web města (www.litomerice.cz)



Analýza cílových skupin – varianta 2, příklad 1



Tato varianta má částečně odlišné sloupce – potřebujeme rozlišit vliv a význam cílových skupin.

Příklad: Organizační změny na městském úřadu

č	Popis cílové skupiny			Očekávání cílové skupiny	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
8				



Analýza cílových skupin – varianta 2: příklad 2



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)

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



Postup zpracování analýzy – rychlá, komplexní (porovnání)



	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, zastupitel (pro potřebu hlasování na zastupitelstvu), úředník, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	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.)
+/-	Klady <ul style="list-style-type: none">- Rychlost analýzy- Prakticky žádné náklady Zápory <ul style="list-style-type: none">- Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost- Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady <ul style="list-style-type: none">- Ucelenější pohled- Vyšší kvalita analýzy Zápory <ul style="list-style-type: none">- Časová náročnost- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování analýzy – rychlá, komplexní



Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	<p>Plánování</p> <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Co je cílem (např. návrh opatření,) - Varianta, použité sloupce analýzy - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů 	<p>Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.</p>	<p>Plánuje zadavatel analýzy (např. starosta, rada, ...).</p> <p>Plán je pak projednán v expertní skupině.</p>
2	Vymezení cílových skupin	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
3	<p>Shromáždění a prověření ke všech cílových skupinám:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí 	<p>Pokud rozhodovatele nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.</p> <p>Očekávání cílových skupin rozhodovatele obvykle odhaduje pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.</p>	<p>Odpovědné osoby musí provést shromáždění. Očekávání cílových skupin se provádí např. pomocí dotazníků, rozhovorů, případně se stanovuje v expertní skupině.</p> <p>Ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.</p>
4	Sestavení analýzy ve vztahu k cílovým skupinám (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	Návrh opatření (též návrh komunikace, pokud je požadován)	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem
6	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
7	Schválení analýzy (např. 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.

Omezení / doporučení z praxe na závěr



1. Analýzu cílových skupin v praxi můžeme vidět též s dalšími sloupci – například se též někdy identifikují **rizika**.
2. Očekávání cílové skupiny obvykle **zjišťujeme** pomocí rozhovorů, dotazníků, stanovení pomocí panelu expertů a podobně nebo používáme expertní odhad (tedy vaši zkušenost).
3. Analýza zákazníků (= analýza cílových skupin) je jedním z nejúčinnějších nástrojů **marketingu měst či daného území**.
4. Pokud optimalizujeme **konkrétní veřejnou službu či činnost s dopadem na občany** je analýza cílových skupin (zákazníků) klíčovým **podkladem pro rozhodování**.
5. Výborný nástroj **v rámci projektového řízení** – pro jaké cílové skupiny je projekt určen.
6. Jako každá jiná analýza je 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).



Přeji
při používání této analýzy,
v práci pro vaši obec či město, taktéž v životě
vše dobré

Děkuji za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.
milan.pucek@seznam.cz

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.